



ACADEMIA MILITAR

ESTILOS DE LIDERANÇA PARA A GESTÃO DE *STRESS* E CONFLITO NAS TROPAS ESPECIAIS: ESTUDO DE CASO NO CTOE

AUTOR: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Rafael Rosa de Almeida

ORIENTADOR: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

COORIENTADOR: Tenente-Coronel Infantaria Mestre João Nunes Silva

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

LISBOA, JULHO DE 2014



ACADEMIA MILITAR

ESTILOS DE LIDERANÇA PARA A GESTÃO DE *STRESS* E CONFLITO NAS TROPAS ESPECIAIS: ESTUDO DE CASO NO CTOE

AUTOR: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Rafael Rosa de Almeida

ORIENTADOR: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

COORIENTADOR: Tenente-Coronel Infantaria Mestre João Nunes Silva

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

LISBOA, JULHO DE 2014

Dedicatória

À minha noiva,
À minha família,
A todos que me apoiaram.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, os meus sinceros agradecimentos à Professora Doutora Maria Manuela Martins Sarmiento Coelho, por ter aceite orientar e acreditar neste trabalho de investigação. Pela sua total disponibilidade e dedicação em transmitir o seu conhecimento e os seus conselhos que foram, sem dúvida, cruciais no decorrer do trabalho.

Ao Tenente Coronel Nunes Silva, meu co-orientador, pela sua dedicação, por todos os momentos em que me apoiou com o seu conhecimento, pela segurança transmitida para a realização deste trabalho.

Ao Tenente Coronel Estevão da Silva, Diretor do Curso de Infantaria que se dispôs estar sempre pronto a ajudar.

Ao Tenente Coronel Narciso, Oficial do Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE), pela sua colaboração, que foi essencial para todas as coordenações para a realização de entrevistas e colocação de inquéritos.

A todos os Oficiais entrevistados e inquiridos do CTOE, pela transmissão da sua experiência e conhecimento, que foram essenciais para a realização deste trabalho de investigação.

A todos os militares do CTOE inquiridos, dos quais as suas respostas foram uma mais valia para este trabalho.

À Academia Militar por todo o conhecimento que me transmitiu durante estes anos.

A todos os meus camaradas de curso que sempre estiveram do meu lado.

Como não poderia deixar de ser, à minha noiva, Rita Neto e à minha família por todo o apoio e colaboração durante a execução deste trabalho.

A todos vós, o meu muito obrigado.

Resumo

A liderança assume no presente uma importância cada vez maior, sendo essencial em qualquer instituição. Como não poderia deixar de ser, a liderança é extremamente importante na instituição militar e mais ainda nas tropas especiais pela tipologia de missões atribuídas.

Surge então o presente trabalho de investigação subordinado ao tema: “Estilos de liderança para a gestão de *stress* e conflito nas tropas especiais: estudo de caso no CTOE”.

Estabeleceu-se como objetivo geral deste trabalho identificar comportamentos de liderança na resolução de problemas, do qual resultaram os seguintes objetivos específicos: identificar os estilos de liderança utilizados pelos Oficiais do Centro de Tropas de Operações Especiais na resolução de conflitos; determinar os comportamentos dos oficiais do Centro de Tropas de Operações Especiais em situações de eventual *stress* e identificar os comportamentos de liderança que aumentam os níveis de satisfação dos subordinados.

Articulou-se este trabalho em duas fases distintas, uma teórica e uma prática. Na teórica realizou-se uma revisão da literatura necessária para o enquadramento relativo à realidade do estudo. A fase prática, teve por base a recolha de dados, através de inquéritos e entrevistas, das quais resultaram uma análise de dados que contribuíram para as respostas às perguntas/hipóteses de investigação, assim como algumas reflexões.

Conclui-se com este trabalho que o *stress* e o conflito nos militares do Centro de Tropas de Operações Especiais, não resulta apenas da vida militar. A proximidade é essencial nesta Força de Operações Especiais, por forma a identificar este tipo de situações o mais breve possível. Os Oficiais adaptam os seus comportamentos de liderança a cada caso, usualmente utilizando uma liderança transformacional, mantendo os níveis de satisfação dos subordinados elevados. Para estes níveis de satisfação contribui uma boa gestão de tarefas.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Liderança Transacional; *Stress*; Conflito.

Abstract

The leadership assumes increasing importance, is essential in any institution. How could it be, leadership is extremely important for military and even more for special troops because the type of tasks assigned.

Then comes this work of research on the theme: "Leadership Styles for managing stress and conflict in the special troops: a case study in CTOE".

It was established as a general objective of this work to identify leadership behaviors in problem solving, which resulted in the following specific objectives: identify the leadership styles used by the Official Center Special Troops in conflict resolution; determine the behavior of the officers of the Center for Special Troops in situations of stress and identify possible leadership behaviors that increase the levels of satisfaction of subordinates.

This work is divided in two distinct parts, one theoretical and one practical. In theoretical there was a need to review the framework for the reality of the literature study. The practice phase was based on the collection of data through surveys and interviews, which resulted in an analysis of data that contributed to the answers to questions / hypotheses for research, along with some thoughts.

The conclusion of this study that stress and conflict in the military at the Center for Special Troops, not simply a consequence of military life. Proximity is essential in this Special Operations Force, in order to identify such situations as soon as possible. Officers adapt their leadership behaviors in each case, usually using a transformational leadership, maintaining high levels of satisfaction among subordinates. For these levels of satisfaction contributes a good task management.

Keywords: Transformational Leadership; Transactional Leadership; Stress; Conflict.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo / Palavras-Chave	iii
Abstract / Keywords	iv
Índice Geral	v
Índice de Figuras	ix
Índice de Quadros	x
Índice de Equações	xii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xiii
Lista de Símbolos	xv
Capítulo 1: Enquadramento Teórico	1
1.1 - Introdução	1
1.2 - Enquadramento	2
1.3 - Justificação do tema	2
1.4 - Pergunta de Investigação	3
1.5 - Perguntas derivadas da Investigação	3
1.6 - Objetivos de Investigação	3
1.7 - Hipóteses de Investigação	4
1.8 - Síntese Metodológica	4
1.9 - Síntese dos Capítulos	5

Capítulo 2: Liderança	6
2.1 - Introdução.....	6
2.2 - Liderança	6
2.2.1 - Teorias de Liderança.....	8
2.2.1.1 - Liderança Transformacional e Liderança Transacional.....	9
2.2.1.2 – Diferença entre Líder e Gestor	10
2.2.1.3 – Traços do Líder	11
2.3 – Síntese.....	12
 Capítulo 3: <i>Stress</i> e Conflito	14
3.1 – Introdução	14
3.2 – <i>Stress</i>	14
3.2.1 – Causas do <i>Stress</i>	15
3.2.2 – Efeitos do <i>Stress</i>	16
3.2.3 – Como lidar com o <i>Stress</i>	17
3.3 - Conflito.....	17
3.3.1 – Tipos de Conflito.....	18
3.3.2 – Resolução de Conflitos	19
3.3.3 – Conflito versus Satisfação	21
3.4 – Síntese.....	22
 Capítulo 4: Metodologia.....	24
4.1 – Introdução	24
4.2 – Método	24
4.3 – Amostra.....	25
4.4 – Instrumentos	27
4.5 – Procedimento	27
4.5 – Síntese.....	29

Capítulo 5: Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	30
5.1 – Introdução	30
5.2 – Análise e discussão de dados: Inquéritos e Entrevistas	30
5.2.1 – Caracterização dos subordinados inquiridos.....	32
5.2.2 – Resultados dos inquéritos aos subordinados	33
5.2.3 – Caracterização dos oficiais inquiridos	37
5.2.4 – Resultados dos inquéritos aos Oficiais.....	38
5.2.5 – Caracterização dos entrevistados	40
5.2.6 – Resultados das entrevistas.....	40
5.3 – Síntese.....	49
 Capítulo 6: Conclusões e Recomendações	50
6.1 - Introdução.....	50
6.2 – Verificação das hipóteses das perguntas derivadas de investigação.....	50
6.3 – Respostas às perguntas derivadas da investigação	52
6.4 - Limitações da Investigação	55
6.5 - Desafios para Futuras Investigações	55
 Bibliografia	56
 Lista de Apêndices	AP-1
Apêndice A – Inquérito por questionário categoria de Oficiais	AP-2
Apêndice B – Inquérito por questionário categorias de Sargentos e Praças.....	AP-5
Apêndice C – Guião da entrevista	AP-8
Apêndice D – Resultados redução de dimensões inquérito subordinados	AP-10
Apêndice E – Resultados caracterização subordinados inquiridos.....	AP-12
Apêndice F – Resultados caracterização Oficiais inquiridos	AP-13
Apêndice G – Resultados caracterização Oficiais entrevistados	AP-14

Lista de Anexos	AN-1
Anexo A – Decreto Lei Grau Mestre.....	AN-2
Anexo B – Caraterização do Centro de Tropas de Operações Especiais	AN-3

Índice de Figuras

Figura 1: Fases do modelo de investigação.....	5
Figura 2: Fontes de stress.	16
Figura 3: Sintomas de <i>stress</i>	17
Figura 4: Satisfação no geral dos militares do inq. subordinados.....	33
Figura 5: Satisfação com remuneração militares inq. subordinados.....	34
Figura 6: Média dos traços de liderança.....	35
Figura 7: Média questões Satisfação com o comandante.....	35
Figura 8: Média questões satisfação com o trabalho.....	36
Figura 9: Média das dimensões de liderança.	36
Figura 10: Idade militares inquiridos inq. subordinados.....	AP-12
Figura 11: Tempo de serviço militares inquiridos inq. subordinados.....	AP-12
Figura 12: Companhia a que pertencem os militares inquiridos inq. subordinados.	AP-12
Figura 13: Género militares inquiridos inq. subordinados.....	AP-12
Figura 14: Situação militares inquiridos inq. subordinados.....	AP-12
Figura 15: Tempo de serviço militares inq. Oficiais.....	AP-13
Figura 16: Situação militares inquiridos inq. Oficiais.....	AP-13
Figura 17: Género militares inquiridos inq. Oficiais.	AP-13
Figura 18: Companhia a que pertencem os militares inquiridos inq. Oficiais. ..	AP-13
Figura 19: Idade militares inquiridos inq. Oficiais.	AP-13
Figura 20: Organização do CTOE.....	AN-3

Índice de Quadros

Quadro 1 - Estilos de gestão de conflitos.....	20
Quadro 2 - Amostra pretendida e obtida na categoria de Oficiais.	26
Quadro 3 – Amostra pretendia e obtida na categoria de Sargentos.	26
Quadro 4 – Amostra pretendida e obtida na categoria Praças.....	26
Quadro 5: Questões pertencentes às dimensões inq. Subordinados.....	31
Quadro 6: Questões pertencentes às dimensões inq. Oficiais.	31
Quadro 7: Teste de KMO e Bartlett para redução de dimensões.	32
Quadro 8: Correlações entre as dimensões.	37
Quadro 9: Estatística liderança transformacional e transacional.	38
Quadro 10: Estatística dimensões liderança transformacional.....	38
Quadro 11: Estatística dimensões liderança transacional.	39
Quadro 12: Estatística dimensão do stress e conflito.....	39
Quadro 13: Estatística <i>laissez-faire</i>	40
Quadro 14: Análise de resultados pergunta 9.....	41
Quadro 15: Análise de resultados pergunta 10.....	41
Quadro 16: Análise de resultados pergunta 11.....	42
Quadro 17: Análise de resultados pergunta 12.....	42
Quadro 18: Análise de resultados pergunta 13.....	43
Quadro 19: Análise de resultados pergunta 14.....	43
Quadro 20: Análise de resultados pergunta 15.....	44
Quadro 21: Análise de resultados pergunta 16.....	44
Quadro 22: Frequência de respostas à pergunta 9.....	45
Quadro 23: Frequência de respostas à pergunta 10.....	45
Quadro 24: Frequência de respostas à pergunta 11.....	46
Quadro 25: Frequência de respostas à pergunta 12.....	47
Quadro 26: Frequência de respostas à pergunta 13.....	47

Quadro 27: Frequência de respostas pergunta 14.....	48
Quadro 28: Frequência de respostas pergunta 15.....	48
Quadro 29: Frequência de respostas pergunta 16.....	49
Quadro 30: Variância total explicada.....	AP-10
Quadro 31: Matriz de componente rotativa.....	AP-10
Quadro 32: <i>Scree plot</i>	AP-11
Quadro 33: Dados Sociodemográficos entrevistados.....	AP-14

Índice de Equações

Equação 1 - Cálculo da dimensão da amostra para uma população finita.	26
--	----

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

A

Abr abril.

C

Cap Capitão.

CCS Companhia de Comando e Serviço.

CF Companhia de Formação.

CFO Curso Formação Oficiais.

CFS Curso Formação Sargentos.

Cmdt Comandante.

CTOE Centro de Tropas de Operações Especiais.

F

FM *Field Manual* (Manual de Campanha).

FOE Força de Operações Especiais.

H

H Hipótese de Investigação.

I

Inq. subordinados Inquérito por questionário categorias de Sargentos e Praças.

Inq. Oficiais Inquérito por questionário categoria de Oficiais.

N

nº Número.

P

p. Página.

PD Pergunta derivada de Investigação.

PDE Publicação Doutrinária do Exército

Q

Q. Questão.

QP Quadro Permanente.

R

RC Regime de Contrato.

S

SecFormação Secção de Formação.

SPSS *Statistical Package for Social Sciences.*

T

TCor Tenente Coronel.

Ten Tenente.

TIA Trabalho de Investigação Aplicada.

U

UR Unidade de registo

Lista de Símbolos

n – Dimensão da amostra.

N – Total da população finita.

p – Proporção da população.

ε – Erro.

α – Nível de significância.

$Z_{\alpha/2}$ – Normal estandardizada.

Capítulo 1:

Enquadramento Teórico

1.1 - Introdução

A realização deste Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) decorre no âmbito do ciclo de estudos Integrado conferente do grau de Mestre¹ em Ciências Militares na especialidade de Infantaria da Academia Militar, subordinando ao tema “Estilos de Liderança para a Gestão de *Stress* e Conflito nas Tropas Especiais: Estudo de Caso no CTOE”.

Na fase final da formação ministrada pela Academia Militar, designadamente no período consignado ao Tirocínio para Oficial do Quadro Permanente (QP) do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana, existe a necessidade de elaborar um TIA, cujo objetivo é o de desenvolver hábitos de investigação aos futuros Oficiais.

A liderança assume especial importância no meio militar e, muito especialmente, nas forças especiais, porque nelas existe grande necessidade de comandar pelo exemplo, influenciando os subordinados a superarem-se e, desse modo a conseguir êxito nas missões que lhes são atribuídas.

No presente capítulo enquadra-se e fundamenta-se o tema; depois, indica-se a pergunta de investigação e as perguntas derivadas da investigação, seguidas das hipóteses que foram levantadas. Por fim, descreve-se também a metodologia utilizada durante a realização do trabalho terminando com uma síntese dos capítulos.

¹ Requisitos para ser Mestre em Decreto-Lei nº 115/2013 de 7 de Agosto em Anexo A.

1.2 - Enquadramento

A liderança é um tema que cada vez desperta mais interesse, não só no contexto militar, mas em todas as organizações². Chiavenato (2004, p. 333) refere a este propósito que “nunca como hoje, uma época de mudança, de incerteza, globalização e competitividade, a liderança se tornou tão importante para o sucesso organizacional”. O objetivo das organizações é a obtenção de bons resultados o que está a fazer com que os gestores procurem, cada vez mais, frequentarem formações através das quais desenvolvam competências em liderança.

Este trabalho, inserido na área do Comando e Estratégia Militar, visa identificar o tipo de liderança mais adequado a situações de *stress* e conflito em tropas especiais, para, no futuro, permitir resolver com maior celeridade situações idênticas às apresentadas, de forma a não comprometer a missão da organização.

1.3 - Justificação do tema

Com a competitividade que existe hoje em dia, as organizações têm de encontrar soluções para se manterem ativas no mercado. No meio militar não se fala neste tipo de competitividade, mas é essencial a presença de um líder para a prossecução das missões dadas a uma organização.

A liderança no meio militar distingue-se, forçosamente, da liderança nas organizações civis. A necessidade, a determinação e o compromisso de cumprir uma missão, se tal for necessário, mesmo com o sacrifício da própria vida, conferem à liderança uma importância sem igual. Segundo Adams (2014), a profissão considerada mais stressante é a militar.

Este estudo pretende ser um humilde contributo para os Oficiais do Exército, que desempenhem funções de comando numa unidade de tropas especiais.

Este trabalho visa recolher dados que permitam verificar situações de *stress* e conflito, que vários Oficiais no comando de tropas especiais já ultrapassaram. Pretende-se que os resultados possam fornecer elementos de informação com os quais os Oficiais consigam mais facilmente prevenir e resolver algumas situações, e, consequentemente,

² Organização: organismo, estrutura, fundação, estabelecimento.

e elevar a satisfação dos seus subordinados, sem nunca colocar a missão da unidade em segundo plano.

1.4 - Pergunta de Investigação

Para desenvolvimento do trabalho procurou-se estabelecer uma questão abrangente que possibilite orientar o esforço da pesquisa e, desse modo, circunscrever a mesma ao objeto último do nosso trabalho.

Após algumas leituras iniciais, preparatórias, optou-se, por definir a seguinte pergunta de investigação: ***Que comportamentos de liderança asseguram maior satisfação dos subordinados numa unidade de infantaria - CTOE, quando sujeitos a situações de stress e conflito?*** Esta questão, será respondida no final do trabalho com o tratamento dos dados recolhidos.

1.5 - Perguntas derivadas da Investigação

Da pergunta de investigação decorrem as perguntas derivadas da investigação, que vão concorrer para uma resposta clara à pergunta de investigação. As perguntas derivadas da investigação correspondem a várias áreas que necessitam de resposta para dar sustentabilidade à pergunta de investigação e poder chegar a um objetivo final preciso e conciso. Temos como perguntas derivadas as seguintes:

PD1: Quais são os estilos de liderança utilizados por Oficiais de Infantaria?

PD2: Como se relaciona a liderança com a satisfação?

PD3: Que características de liderança são mais valorizadas pelos subordinados?

PD4: Que comportamentos de liderança são mais adequados em situações de conflitos interpessoais?

1.6 - Objetivos de Investigação

Constituiu objetivo geral deste trabalho identificar exemplos de sucesso de comportamentos na resolução de problemas, de modo a que, no futuro, as unidades

militares do Exército Português possam dispor de comandantes preparados para este tipo de situações.

Como objetivos específicos temos:

- Determinar que estilos de liderança são preferidos pelos oficiais do CTOE na resolução de conflitos interpessoais;
- Identificar os comportamentos de liderança utilizados pelos oficiais do CTOE em situações de eventual *stress*;
- Identificar comportamentos de liderança que aumentem os índices de satisfação dos subordinados;
- Averiguar a forma como os oficiais do CTOE percecionam os problemas, em território nacional.

1.7 - Hipóteses de Investigação

As perguntas derivadas suscitaram as hipóteses de resposta, que no final poderão ou não contribuir para a pergunta de investigação. Assim estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

H1: Diferentes situações requerem diferentes estilos de liderança.

H2: A satisfação percecionada pelos subordinados depende da liderança.

H3: Um estilo de liderança mais repreensivo provoca menos satisfação dos militares.

H4: O entusiasmo é um atributo de liderança valorizado pelos subordinados.

H5: Por vezes um estilo de não liderança é o ideal de forma aos subordinados resolverem os seus próprios problemas.

1.8 - Síntese Metodológica

A elaboração deste trabalho seguiu as Normas para a Redação do Relatório Científico Final da Academia Militar³. Como nos sugere Sarmiento (2013) e Quivy &

³ NEP 520/2ª/29Abr13/AM – esta é a Norma de Execução Permanente que regula a norma de redação do TIA.

Campenhoudt (2003), optou-se por métodos de investigação que privilegiam o recurso a instrumentos qualitativos e quantitativos, do modo refletido na Figura 1, que se indica a seguir.

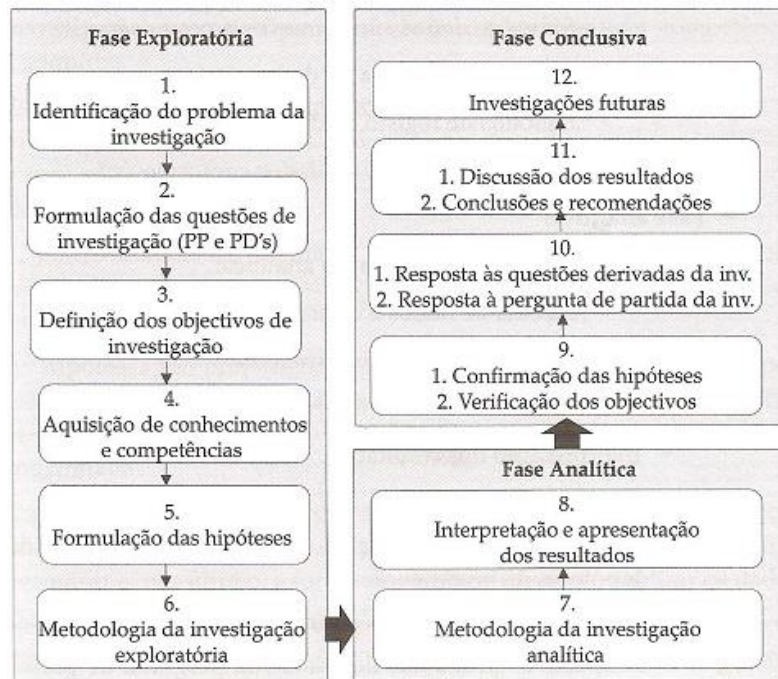


Figura 1: Fases do modelo de investigação.

Fonte: Sarmiento (2013, p. 11).

1.9 - Síntese dos Capítulos

Optou-se por articular o trabalho em duas fases distintas; uma, mais teórica e conceptual e, outra de cariz mais prático, visando e privilegiando os resultados.

A parte teórica, constituída por três capítulos: o Capítulo 1, introdução, explana o enquadramento do trabalho; o Capítulo 2, onde se faz a revisão da literatura necessária à investigação e, no Capítulo 3, um enquadramento relativo à realidade do estudo.

Em relação à parte prática, é constituída por três capítulos: (1) o Capítulo 4, onde se explica a metodologia utilizada para a recolha de dados; (2) o Capítulo 5 onde se analisam os dados que irão possibilitar a discussão dos resultados; (3) o Capítulo 6 finaliza o trabalho, apresentando as conclusões a que será possível chegar após a investigação e, por fim, apontam-se algumas recomendações para futuras investigações.

Capítulo 2:

Liderança

2.1 - Introdução

A liderança desperta imenso e permanente interesse. Ao longo dos tempos os conceitos e o conhecimento da liderança têm evoluído. Investigadores, um pouco por todo o mundo e nos mais diversos setores de atuação da sociedade, têm desenvolvido estudos diversos sobre a liderança, os quais têm permitido apoiar o desenvolvimento de teorias que nos possibilitam entender um pouco melhor determinados aspetos.

Ao longo deste capítulo vão ser abordados vários conceitos de liderança, assim como os seus estilos mais recentes, a liderança transformacional e a liderança transacional. Este é um tema que tem sido estudado ao longo dos anos, no qual os conceitos têm sofrido evoluções e onde podemos observar as várias perspetivas do conceito. Também serão tidos em conta os conceitos de conflito e *stress* que são essenciais para a finalidade do trabalho.

2.2 - Liderança

O tema liderança tem sido objeto de muitos trabalhos nos últimos anos, sendo cada vez maior a sua procura. Por vezes o conceito de liderança é mal aplicado pelos gestores, muitas das vezes confundem os conceitos, que está a levar cada vez mais, à procura de formação por parte dos grandes empresários.

Segundo Vieira (2002), não se pode afirmar qual é o termo mais correto sobre a liderança, pois existem diversas abordagens deste tema na literatura atual de acordo com o contexto em que se insere. Relativamente ao conceito “existem quase tantas definições sobre liderança como autores que a tentaram definir” (Jesuíno, 2005, p. 8).

De seguida apresentam-se diversas perspetivas da liderança que, embora definidas por diferentes autores, não pode afirmar-se existir uma mais correta que outra. Para Chelladurai (2001), numa perspetiva organizacional, a liderança é apenas uma função destinada a uma pessoa que comanda um grupo, com objetivos de seguir as orientações dos superiores para cumprir as finalidades de uma organização.

Na opinião de Stogdill (1974), a liderança é um processo de influenciar um grupo de trabalho, para que do seu esforço, redunde o cumprimento das metas estabelecidas.

Para Yukl (1998, 2006), apesar de afirmar que a maioria das investigações têm início em teorias já existentes, o que leva a que os autores sejam alvo de influência, apresenta-nos duas perspetivas da liderança. Na primeira defende que dentro de um grupo existe um “líder” e os seus “seguidores”. Neste caso, o líder tem um papel específico de liderança e os seguidores acompanham com o seu trabalho. No entanto, o autor refere que o líder pode exercer os dois papéis simultaneamente. Na segunda perspetiva, o autor realça a importância da influência do líder nos restantes membros, de forma direta ou indireta, originando apoio e confiança do grupo que garantem uma colaboração nas suas ações.

No parecer de Bass (1990 a, p. 19), a liderança é a “interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das perceções ou expectativas dos membros.”

Também pode ser definida como “uma técnica usada nas organizações para, no âmbito da esfera interpessoal, influenciar e dirigir, por processos comunicacionais, a prossecução de metas e objetivos” (Lobo, 2003, p. 89).

Um dos conceitos abordados na Academia Militar, diz-nos que a liderança é o “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 11).

Na doutrina Portuguesa PDE 3-00 Operações (EME, 2012, p. 2-23), “a liderança refere-se ao processo de influenciar pessoas com base na partilha de uma finalidade, enquadramento e motivação, contribuindo desta forma para a melhoria da organização no decurso de uma missão”.

Noutra perspetiva, na doutrina Americana segundo o FM 6-22 (USArmy, 2006, p. 1-2), a liderança é definida como “o processo de influenciar as pessoas, fornecendo o

objetivo, direção e motivação durante a operação para cumprir a missão e melhorar a organização”⁴.

Após a apresentação das distintas e diferentes definições da liderança, pode-se verificar que, segundo Bass (1990 b), existem tantas definições de liderança como autores que a tentam definir. No entanto, não se pode afirmar que existe uma definição mais correta, mas pode-se assumir que umas definições complementam as outras.

2.2.1 - Teorias de Liderança

A liderança é um conceito complexo e a prova disso são as inúmeras teorias de liderança existentes. Desde que se iniciaram as investigações sobre liderança, vários autores apresentaram as suas teorias que, em determinados casos, vão contra outras teorias. Segundo Chiavenato (2004), a liderança está a ser atacada de todos os flancos, quer em termos de teorias, de métodos ou aplicações, o que leva á grande quantidade de abordagens sobre esta matéria.

Como Chiavenato (1982) nos diz, as investigações sobre as teorias de liderança fazem um estudo da liderança através dos comportamentos dos líderes em relação aos seus seguidores. As primeiras investigações deram-se em 1939 pelos investigadores Kurt Lewin, R. Lippitt e R. K. White, sendo esta investigação orientada para a execução de tarefas. Daí definiram três estilos de liderança: a liderança democrática, a liderança autocrática e a liderança liberal mais conhecida por *laissez-faire*.

Com o passar do tempo foram surgindo novas investigações, complementando as anteriores. Surgiram novas teorias de liderança, com diferentes estilos de liderança como: a Liderança Carismática, a Liderança Neo-Carismática, a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional.

Na execução do TIA, vai-se apenas abordar as teorias de liderança mais recentes e as que se enquadram no meio militar, por forma a cumprir os objetivos que se propôs. Este trabalho irá conferir maior atenção e centrar-se predominantemente na liderança transformacional e na liderança transacional, não só por serem estilos decorrentes de teorias mais recentes mas, sobretudo, porque são os estilos de liderança que maior afinidade evidenciam com o meio do estudo, o meio militar.

⁴ Tradução livre do autor.

2.2.1.1 - Liderança Transformacional e Liderança Transacional

A liderança transformacional e a liderança transacional têm sido alvo de inúmeras investigações, das quais, parecem decorrer por vezes contradições. Segundo Yukl (2006), a liderança transformacional foi fortemente influenciada por James Burns aquando a sua investigação, da qual resultaram dois tipos de liderança política, a liderança transformacional e a liderança transacional.

Para Burns (1978), a liderança transformacional contempla áreas como a comunicação, o desenvolvimento de equipas e a valorização de atividades, enquanto que, a liderança transacional baseia-se em recompensas, quer materiais quer pessoais, de acordo com os resultados alcançados.

Após esta investigação, deram-se novas investigações e segundo Bass (1990 a), Burns afirmou que a liderança transformacional era o oposto á liderança transacional, mas Bass sugere que a liderança transformacional complementa a liderança transacional.

Bass e Burns foram os grandes colaboradores nestes tipos de liderança. Bass destacou-se, uma vez que se baseou na investigação de Burns e aplicou-a em organizações produtivas, em que a sua grande contribuição, foi o questionário multifator de liderança que permite identificar presença de traços transacionais ou transformacionais (Vizeu, 2011).

Como Bergamini (2002) refere, com a liderança transacional cujo trabalho é desenvolvido á base de recompensas, o trabalho do líder torna-se diferente. Aqui o líder ocupa uma posição de controle, onde tem de coordenar as recompensas aos subordinados, utilizando neste tipo de liderança a autoridade que tem na organização e sobre os seus subordinados. Diz-nos também que os seguidores acabam por estar condicionados na execução do seu trabalho, onde estes, apenas vão executar a tarefa da forma que foi exigida para receber a recompensa, uma vez que o líder, neste caso está muito próximo do subordinado de forma a evitar o erro.

Os líderes transformacionais, segundo Armstrong (2012), são competentes por força da sua personalidade, por fazerem mudanças significativas no comportamento dos seus seguidores, com a finalidade de atingir as metas estabelecidas pela visão dos seus líderes.

Com a mesma linha de orientação, Teixeira (2013), alude que os líderes transformacionais ou da mudança, têm um impacto significativo nas suas organizações, devido á sua visão pessoal e á sua energia inspiradora. Nestes casos, os subordinados atribuem capacidades de liderança extraordinários, que por vezes se torna um certo heroísmo.

2.2.1.2 – Diferença entre Líder e Gestor

Estes dois conceitos derivam da liderança e da administração que tendem a ser confundidos, o que acabam por influenciar na definição de líder e gestor.

O líder, para Chiavenato (2004), apoia-se nas suas próprias qualidades pessoais, enquanto que o gestor apoia-se na hierarquia organizacional. Menciona ainda que liderar e gerir não são atividades idênticas mas, afirma que todos os gerentes necessitam ser líderes, no entanto um líder não necessita ser um gestor.

Para Yukl (2006), um indivíduo pode ser gestor sem ser líder, assim como pode ser um líder sem ser gestor. Refere ideias de alguns escritores, que vão contra os seus pareceres, como Bennis & Nanus (1985) e Zalezik (1977), que declaram diferenças qualitativas entre líder e gestor, supondo que a liderança e a gestão não podem encontrar-se numa mesma pessoa.

Estas ideias são contestadas por Adair (2006), em que afirma que um gestor é responsável por todos os recursos, finanças e equipamentos e o líder é responsável pelos recursos humanos. Esta afirmação permite inferir que a liderança e gestão são afins, diferindo consoante o contexto e âmbito de atuação.

Teixeira (2013) complementa esta ideia, referindo que a gestão abrange uma maior área em relação á liderança, uma vez que a gestão engloba aspetos que vão para além dos comportamentais. Como nos reforça Teixeira (2013, p. 220) “podemos afirmar que um bom gestor é necessariamente um bom líder, mas um bom líder não é necessariamente um gestor”.

Segundo o FM 6-22 (USArmy, 2006, p. 1-1), “um líder do Exército é alguém que assume o papel da virtude ou a quem é atribuída responsabilidade para inspirar e influenciar as pessoas para atingir os objetivos organizacionais. Os líderes do Exército

motivam as pessoas, tanto dentro como fora da cadeia de comando para prosseguir as ações, e moldar as decisões para o bem da organização”⁵.

Estas ideias permitem concluir que “a gestão produz ordem e previsibilidade, gerando os resultados de curto-prazo que os vários *stakeholders*⁶ almejam. A liderança suscita mudanças, por vezes vultuosas” (Cunha & Rego, 2003, p. 177). Não há concordância entre os autores relativamente á questão se a mesma pessoa pode ser líder e gestor simultaneamente, mas tem alturas em que atua como líder e outras como gestor.

Na atualidade, o sucesso das organizações afigura-se poder ser conseguido através de um equilíbrio resultante da exploração de sinergias do trabalho de gestores e de líderes que, em conjunto, possibilitam a exploração das melhores características de uns e de outros.

2.2.1.3 – Traços do Líder

Todos os líderes são diferentes e têm a sua forma de atuar, mas todos eles apresentam caraterísticas que por vezes se evidenciam mais. Um líder é muito mais que um gestor, pois apresenta inúmeras diferenças na sua personalidade.

Como Bergamini (2002) afirma, qualquer líder deve estar desejoso de libertar-se das velhas ideias e formas de fazer as coisas, para procurar inovar o seu trabalho, em que a sua “liderança deve ser potenciadora, desintegradora e emergente, no sentido em que não deve criar culturas inibidoras das capacidades de aprendizagem” (Lobo, 2003, p. 47).

Para Adair (2006), que afirma que um líder e um gestor podem ser representados pela mesma pessoa, refere que estes devem possuir as seguintes qualidades: integridade, de forma a que os seus seguidores tenham confiança e respeito no seu líder; entusiasmo, de demonstrar que gosta do que está a fazer de forma a ser seguido pelos seus subordinados; vivacidade, de forma a contagiar os seus seguidores na execução das suas tarefas; calma, esta caraterística é destacada, uma vez que um líder tem que ter calma e prudência nas suas decisões e por fim severo mas justo, em que o líder não pode perder a noção da justiça com os seus seguidores.

⁵ Tradução livre do autor.

⁶ Segundo Nunes (2009), os *stakeholders* designam uma pessoa, grupo ou entidades com interesses nas ações ou desempenho de uma dada organização, que podem influenciar direta ou indiretamente com as suas decisões.

Outro contributo é-nos dado pelos estudos de Stogdill (1974), que referencia como traços principais os seguintes: a adaptabilidade às diferentes situações; estar alerta para o ambiente social; ser ambicioso; ser assertivo; cooperante com a organização e com os seus seguidores; ser decisivo; dominante; energético, persistente; tolerante ao *stress* e que assuma a responsabilidade.

Um complemento dos traços apresentados, com uma visão militar, é-nos apresentado por Vieira (2002, p. 33), que destaca os seguintes traços: “a apresentação (aparência), a coragem, a capacidade de decisão, a confiança (segurança), a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tato e a generosidade”.

No entanto todos os autores acima referidos, destacam que apesar de um indivíduo possuir vários destes traços de liderança, não quer dizer que vão ser bons líderes, no entanto são uma boa linha orientadora.

2.3 – Síntese

O tema liderança tem sido alvo de estudo desde á vários anos, onde se têm realizado investigações que dão uma continuidade á sua definição e suas componentes. Segundo Stogdill (1974), por liderança entende-se como o processo de influenciar um grupo de trabalho com o objetivo de cumprir metas estabelecidas. Não se pode afirmar que existe uma definição mais correta que outra, devido ao elevado número existente, sendo esta, uma das abordadas neste trabalho.

Das várias investigações que têm surgido, resultaram várias teorias de liderança, das quais, se teve em conta para a realização deste trabalho a liderança transformacional e a liderança transacional.

A liderança transformacional advém da personalidade do líder, em que este consegue com que os seus subordinados executem as suas tarefas devido á sua energia inspiradora. Existe a preocupação do desenvolvimento de capacidades, da valorização pessoal enquanto que a liderança transacional, baseia-se no cumprimento de metas pré estabelecidas com recompensas pelos desempenhos. Estas duas teorias são as mais atuais e as mais utilizadas e apreciadas pelos subordinados/colaboradores de uma organização.

A diferença entre líder e gestor é outro tema que se tem vindo a desenvolver ao longo dos anos. O que se verifica com base em vários autores, é que o gestor está mais

voltado para a gestão de recursos, quer materiais, quer financeiros, enquanto o líder preocupa-se mais com a gestão dos indivíduos que compõem uma organização. No entanto, não quer dizer que um indivíduo não possa ser líder e gestor simultaneamente, uma vez que, em algumas situações tenha de tomar decisões de gestor e noutras tenha de ter atitudes de líder.

Vários autores destacam alguns traços de liderança que podem ser uma boa linha orientadora para se ser um bom líder. Desses traços destacam-se os seguintes: (1) ter confiança; (2) ser energético; (3) ter competência; (4) ser assertivo; (5) ter iniciativa; (6) ser responsável; (7) ter entusiasmo entre outros.

Capítulo 3:

Stress e Conflito

3.1 – Introdução

As organizações potenciam involuntariamente situações de *stress* e conflito, que têm de ser geridas e debeladas pelos líderes dessa organização. Neste Capítulo, vai abordar-se o *stress* e o conflito. Para o efeito, consideraram-se várias definições e conceitos de diferentes autores, procurando-se identificar as causas mais usuais dessas situações.

Tanto o *stress* como o conflito produzem efeitos e geram reações – positivas e negativas – no ser humano. Considerando o referido por diversos autores, irá proceder-se à sua identificação, de modo a se conhecer a forma de gerir o *stress* e o conflito.

3.2 – *Stress*

Atendendo às características e ao momento da nossa sociedade atual, são evidenciados inúmeros sinais que podemos considerar como sendo denunciadores de *stress* no ser humano. Para Pereira (2004), o líder é essencial para regular a relação entre a produção e a satisfação em situações de *stress*, tornando-se desse modo fulcral a existência de um líder numa organização.

No entender de Espada (2009, p. 19), a palavra *stress*, pode ser “utilizada para definir a reação automática do corpo a circunstâncias que exigem ajustamentos de comportamentos”.

Para (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007, p. 257) “o *stress* é o processo transacional de desajustamento entre a pessoa e a sua envolvente, o qual produz respostas físicas, psicológicas e comportamentais – com consequências negativas para o indivíduo e para a organização”.

Pamplona & Oliveira (1996, p. 167), consideram que o *stress* é “a relação específica entre a pessoa e o seu meio, quando este é avaliado como exigente, ou excedendo os seus recursos, ou fazendo perigar o seu bem estar”. Referem também que, quando o dia a dia dificulta, ou até desafia as capacidades do homem, se vive num ambiente stressante. Os estímulos ou acontecimentos que provocam essas mesmas dificuldades são usualmente designados por stressores.

Da mesma forma, (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007, p. 257) referem que “os stressores são os acontecimentos ou propriedades dos acontecimentos (estímulos) que induzem *stress* nas pessoas que os enfrentam”.

Pamplona & Oliveira (1996), afirmam por sua vez que, o *stress*, não existe no meio ambiente, todavia, existem situações ambientais que o podem provocar, como a instabilidade de um país ou mesmo o estado de guerra, os quais provocam insegurança da população.

Para o ser humano, estar numa situação de *stress*, implica normalmente serem necessárias três componentes: (1) o desafio que o homem se apercebe; (2) o valor desse mesmo desafio; (3) a incerteza de resolução. Destes, Chiavenato (2004) destaca que a incerteza da resolução e o valor desse desafio tem de ser importante.

3.2.1 – Causas do *Stress*

A presença do *stress* pode derivar de inúmeras situações, com as quais um indivíduo não se sente à vontade. Das atuais circunstâncias, por força das sucessivas crises económicas, por vezes o ser humano não consegue responder positivamente a todos os acontecimentos e desafios à sua volta. Estes acontecimentos podem ser resultado ou consequência de situações económicas, sociais, políticas, as organizacionais e não menos importante as pessoais.

Segundo Jesuíno (1992), o *stress* pode resultar da própria liderança, onde o próprio líder, pode ter alterado o seu comportamento provocado pelas emoções do *stress*, que vai influenciar a relação com os seus subordinados.

Com base nos estudos de Pamplona & Oliveira (1996), identificam-se três conjuntos de fontes de *stress*: as fontes pessoais, as organizacionais e as ambientais, das quais resultou a Figura 2.

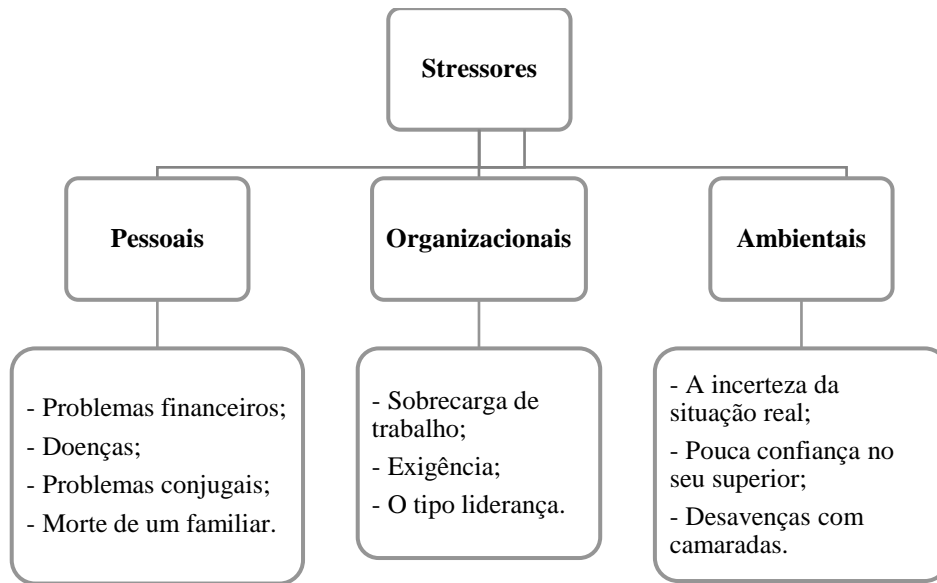


Figura 2: Fontes de stress.

Estas fontes de *stress* são as mais usuais mas podem não ser aplicadas a todas as pessoas. De acordo com Guerra (2000), a personalidade, experiência e capacidade de resolução de cada pessoa, influência a percepção, que por sua vez irá determinar se, uma fonte é sentida como desafiante ou stressante. Nesta situação, Guerra (2000) designa o desafio como *stress* positivo.

3.2.2 – Efeitos do *Stress*

Os *stressores* podem provocar níveis de *stress* positivos ou negativos, de acordo com cada tipo de pessoa, que vai influenciar a sua ação.

Autores diversos como Guerra (2000), Espada (2009) e Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007) referem que, no caso do *stress* negativo, o ser humano pode ter três tipos de resposta diferenciados, como se expressa na Figura 3.

Para Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007) a presença de stress nos colaboradores pode criar efeitos negativos para as organizações. Esses efeitos podem ser ao nível da pontualidade, no declínio do desempenho, no decréscimo da motivação, nas falhas de comunicação, na degradação de relações de trabalho e nos erros na tomada de decisão.

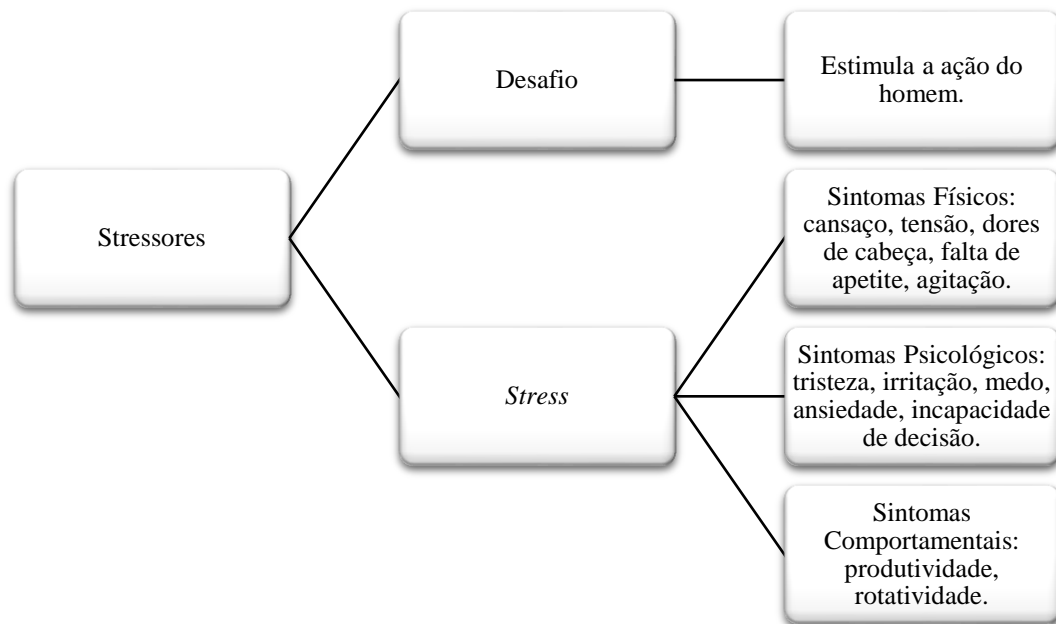


Figura 3: Sintomas de *stress*.

3.2.3 – Como lidar com o *Stress*

De acordo com Serra (2011, p. 18), o *stress* verifica-se num indivíduo quando “considera não ter aptidões nem recursos (pessoais ou sociais) necessários para superar o grau de exigência que dada circunstância lhe cria e que é considerada importante para si”.

Após se identificar a presença de *stress*, segundo Espada (2009), é necessária uma gestão de *stress* e não anti-*stress*, uma vez que existem níveis de *stress* necessários para uma ação/reação do ser humano, que nestes casos vão beneficiar a organização através do seu desempenho.

No caso das Forças Armadas, Jesuíno (1992) refere que as situações que provocam mais *stress* nos militares, são situações alvo de treino, de forma a que, quando presentes a tais situações, os militares tenham uma resposta que seja consequência, não da inteligência, mas sim resultado da experiência e da automatização.

Além do treino, Guerra (2000) evidencia várias técnicas para a gestão de *stress*, das quais se destacam: a técnica da gestão da crise, onde existe a tentativa de controlar a fonte de *stress*; a técnica de potenciar as emoções positivas e técnicas de relaxamento, onde se procura a descontração da pessoa, criando tempo e actividades para este efeito.

3.3 - Conflito

Em geral, os seres humanos vivem com a intenção de cumprir os objetivos traçados por si mesmo. Cada pessoa tem a sua personalidade, o que provoca diferentes pontos de vista, diferentes formas de pensar, o que leva a diferentes objetivos de vida. Por vezes, para a concretização desses objetivos, verificam-se disputas entre indivíduos, que também podem ter interesses no mesmo objetivo. Estas diferentes formas de estar podem dar origem a conflitos.

Como Chiavenato (2004, p. 386) nos indica, “para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas”.

No caso de organizações, Camargo, Maciel, & Reinert (2011) afirmam que o conflito está intrínseco aos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que cada organização procura maior autonomia.

3.3.1 – Tipos de Conflito

A existência de conflito, não é sinónimo de resultados negativos. Existem diversos níveis e fontes de conflito, dos quais podem resultar conflitos saudáveis, com resultados positivos para ambos os intervenientes. Como nos refere Monteiro & Novais (2012), os conflitos “podem ser geradores de discussões positivas e impulsionarem uma mudança organizacional”.

De acordo com Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007) existem seis níveis de conflito, sendo eles: intrapessoais, interpessoais, intragrupais, intraorganizacionais, intergrupais e interorganizacionais.

Os conflitos intrapessoais ocorrem dentro do próprio indivíduo, que pode ter vários pensamentos, ideias, metas que levam a choques de emoções e indecisões. A nível dos conflitos interpessoais, estes dão-se entre indivíduos, que podem ocorrer por objetivos de promoção, de melhores níveis de desempenho, de tentarem impor as suas ideias.

Os conflitos intragrupais, dentro de um pequeno grupo, resultam de divergências na condução de situações ocasionais ou na direção do próprio grupo. Já os conflitos intraorganizacionais, ocorrem dentro de uma organização, por conflitos na hierarquia e forma como a organização é conduzida.

Os conflitos intergrupais, surgem ao nível de vários grupos, em que podem resultar pelo elevado número de elementos dentro dos grupos, assim como desacordo na condução de trabalhos. Por fim, os conflitos interorganizacionais, ocorrem ao nível de várias organizações, que tal como os intergrupais, os conflitos podem derivar do elevado número de elementos ou mesmo entre organizações que têm ideias opostas e ambas querem impor as suas ideias.

Segundo Thomas (1992) citado por (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007), os conflitos podem ser caracterizados consoante o tipo de matéria constituinte, ou seja, em conflitos de interesses/objetivos, cognitivos e normativos. Os conflitos de interesses/objetivos são aqueles em que uma das partes, tem objetivos, interesses, finalidades diferentes do seu opositor, o que leva a esforços para garantir os objetivos por si definidos. Os cognitivos resultam de divergências na avaliação cognitiva de dados, podendo estas contradições ser construtivas ou destrutivas. Já os conflitos normativos resultam na discórdia de normas a nível de comportamentos a adotar numa certa organização/grupo. É necessária a existência de normas comportamentais assim como punições pré-definidas para quem não as cumprir.

Com base na investigação de Silva & Rouco (2014, p. 226) identificam-se oito tipos de conflito nas unidades de Infantaria, “sendo eles necessidades não satisfeitas; a complexidade organizacional; o não funcionamento da hierarquia; o critério de desempenho e recompensas; a falta de profissionalismo; os interesses pessoais; as tarefas atribuídas e as pressões do tempo”.

3.3.2 – Resolução de Conflitos

Como nos refere Monteiro & Novais (2012) de todos os conflitos provêm resultados. Estes podem ser positivos e gerar criatividade e mudança ou, negativos, que podem dar origem a frustração e eventuais situações de *stress*.

Segundo Collares & Cruz (2013), os conflitos podem-se classificar em funcionais e disfuncionais, dependendo se ajudam a organização a atingir os resultados esperados ou se complicam e causam mau estar na organização.

De modo a minimizar a disfuncionalidade dos conflitos, estes têm de ser geridos, com a finalidade de receberem bons contributos dos seus colaboradores. Cada líder tem a

sua forma de agir, configurando determinados comportamentos em função de cada tipo de situações.

No Quadro 1 podem observar-se vários estilos de gestão de conflitos, uma vez que com base em Collares & Cruz (2013), os conflitos, não sendo iguais, requerem abordagens diferenciadas. Ao líder cabe perceber qual é o melhor estilo de gestão a tomar, por forma a não comprometer a resolução desse conflito.

Quadro 1 - Estilos de gestão de conflitos.

Estilos de gestão	Caraterização	Prós e contras
Evitamento	Quando se ignora o conflito, para evitar favorecer uma das partes. Por vezes acontece quando não tem uma resolução.	Ao utilizar este estilo, pode economizar tempo e não estimula o conflito. Por outro lado, o conflito não tem uma solução podendo mais tarde acontecer.
Acomodação	Resulta na tentativa de alcançar os objetivos da outra parte, desconsiderando os próprios objetivos.	Há um estímulo para a cooperação. Este estilo pode provocar exigências no futuro, além de não ter outra solução para o problema.
Competição/ Dominação	Consiste na resolução de um problema com proveito próprio, alcançar os objetivos pessoais.	É um processo rápido, que pode estimular a criatividade. Por vezes pode dificultar negociações futuras.
Compromisso	Aqui, existe a tentativa de beneficiar ambas as partes.	É uma solução célere mas, em que nenhuma das partes fica satisfeita. Pode-se perder alguma criatividade.
Colaboração	Consiste na tentativa de satisfazer completamente ambas as partes, com a ajuda mútua.	Dá-se ênfase a ambas as partes poderem lidar com o problema e com os seus interesses. Em contra partida, este processo é muito moroso.

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007, p. 523).

Existem outras formas de resolução de conflitos além destes estilos, como é o caso da negociação. Esta é frequentemente utilizada na nossa sociedade, quer entre organizações, quer entre pessoas, que através deste método tentam alcançar os seus objetivos.

Para Chiavenato (2004, p. 398), “a negociação é o processo pelo qual duas ou mais partes trocam valores entre si e tentam concordar sobre a taxa de troca entre elas. Em

outras palavras, a negociação está focada no acordo ou na barganha nas trocas entre as partes envolvidas”.

Segundo Peleckis (2014), a negociação é um processo moroso, que pode requerer muitos recursos económicos e intelectuais. Na preparação de uma negociação, devem-se estabelecer os limites que não podem ser superados. No caso de negociações interculturais, os negociadores devem ter em conta as diferentes culturas e modo como devem agir de forma a não serem mal interpretados. O autor refere ainda que, para eficácia das negociações, estas devem ser precedidas de uma preparação adequada, sendo fundamental conhecer a contraparte, de modo a melhor e mais proativamente tentar antecipar as suas atitudes e opções.

3.3.3 – Conflito versus Satisfação

O conflito e a insatisfação estão diretamente ligados. Por vezes o conflito resulta da insatisfação dos colaboradores. Mais uma vez, a ação de liderança, a atitude do líder e a sua forma de proceder influenciam a situação e contribuem para evitar potenciais ocorrências de conflitos.

A satisfação é, segundo Pimentel & Rafael (2014), de extrema relevância, uma vez que esta pode influenciar o desempenho dos trabalhadores, os quais podem, directamente, influenciar e contribuir para o sucesso organizacional.

Para Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007), a satisfação resulta de três factores: o indivíduo, o trabalho, e, a interação indivíduo/trabalho. Refere também que se pode estar satisfeito numas áreas, em detrimento de outras. Um indivíduo pode estar satisfeito com o seu desempenho, com as suas tarefas, mas, ao mesmo tempo, pode estar insatisfeito com a sua remuneração.

De acordo com Mofoluwake & Oluremi (2013), a satisfação consiste nos sentimentos e atitudes sentidas no trabalho, em que, os sentimentos e atitudes positivas causam o bem estar, que leva á satisfação.

Resultado da investigação de Pimentel & Rafael (2014), resultaram dos conceitos duas componentes de satisfação: a pessoal e a social. Estas componentes resultam da personalidade de cada pessoa, assim como as suas metas traçadas ao longo da vida.

Através dos estudos de Karim (2010), verificou-se que o conflito é uma das cinco variáveis⁷ apresentadas pelo autor, que podem afetar a satisfação, no entanto, o conflito prejudica mais o compromisso organizacional.

Numa situação de conflito, precedendo qualquer decisão, o líder tem de ponderar os possíveis resultados que pode vir a alcançar. Por vezes, uma decisão pode agradar apenas a uma das partes, o que causa a insatisfação da outra, que pode, se não afetar, pelo menos condicionar os objetivos da organização. É um caso pertinente para um líder mas, este, tem de ter o discernimento na tomada de decisão, de forma a que ambas as partes percecionem e identifiquem satisfação com a decisão.

Em resultado destas investigações e face às evidências apresentadas, pode afirmar-se que, um indivíduo satisfeito, tem tendência a ter maior produtividade para a organização, assim como, tem menos probabilidade de entrar em conflito com a organização e/ou seus elementos.

3.4 – Síntese

O *stress* e o conflito são uma das fontes de preocupação dos atuais gestores/líderes dentro de uma organização. Como verificamos com base em algumas teorias, tanto o *stress* como o conflito necessitam de uma gestão e não de uma extinção, por forma a estabelecer níveis mínimos de *stress* e conflito que, estimulem a ação do homem no desempenho do seu trabalho.

Pode-se definir *stress* como reações automáticas do ser humano, quando se depara com situações que o perturbem emocionalmente. Estas reações podem ser negativas, prejudicando a ação do homem, ou positivas, que vão estimular a sua reação.

O conflito inicia-se quando existem interesses comuns para ambas as partes e cada uma tenta impor as suas ideias. Existem três grandes grupos onde podem existir conflito: (1) entre pessoas; (2) entre grupos e, (3) entre organizações.

Existem três grandes conjuntos de *stressores* que levam ao *stress*, (1) pessoais, dos quais se destacam os problemas financeiros e conjugais; (2) os organizacionais, onde está a

⁷ As cinco variáveis apresentadas são: (1) conflito; (2) clareza; (3) autonomia; (4) desempenho e (5) *feedback* e participação.

sobrecarga do trabalho, a exigência e, (3) os ambientais, como a confiança que se tem no superior hierárquico e a incerteza do trabalho.

Para o conflito as principais fontes resultam dos interesses pessoais, pressões do tempo, a insatisfação e as tarefas atribuídas.

Como referido, é necessária uma gestão do *stress* e conflito, de forma a que todas as tarefas sejam desenvolvidas mantendo os níveis de satisfação elevados. A satisfação pode ser um elemento chave para o desempenho e para evitar situações de *stress* e conflito. Por satisfação entende-se que são os sentimentos positivos que transmitem o bem estar ao homem.

Capítulo 4:

Metodologia

4.1 – Introdução

Este trabalho dividiu-se numa parte teórica e noutra prática, na qual se vai afirmar ou infirmar a pergunta de partida da investigação, fundamentando-se a justificação do resultado nas bases e nas teorias apresentadas e nos dados recolhidos. Nos capítulos anteriores, realizou-se uma pesquisa de informação de diversas fontes visando, não só uma completa revisão da literatura, mas também procurando verificar o atual estado do conhecimento sobre o assunto, de modo a dar enquadramento ao trabalho e sustentar as possíveis conclusões.

Foram identificadas diversas características de liderança, nomeadamente no que concerne à liderança transformacional e transaccional. Através deste estudo de caso, será identificado se estas características são similares às dos Oficiais do CTOE, em situações de *stress* e conflito.

Após a identificação dos objetivos de estudo e das hipóteses levantadas no Capítulo 1, esclarece-se neste Capítulo o método utilizado para a investigação assim como a amostra utilizada. São enumerados os instrumentos utilizados e, por fim, descreve-se os procedimentos tomados durante a investigação.

4.2 – Método

Segundo Sarmiento (2013, p. 4), “a palavra método tem a sua origem no grego e significa “caminho para chegar a um fim”. Assim, o método científico é composto por um conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico. Este

conhecimento pode ser novo ou resultar do desenvolvimento, expansão, correção de um conhecimento já existente”.

Após a definição do tema a estudar e dos objetivos propostos a atingir, estabeleceu-se a pergunta de partida da investigação, a qual se pretende que fique respondida no final deste trabalho.

No desenvolvimento deste trabalho tomaram-se em consideração métodos de investigação que, segundo Sarmiento (2013), podem ser utilizados para determinar a resposta á pergunta de partida da investigação, assim como as respostas às perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação.

Inicialmente foi realizada uma análise documental, na qual se sustentou toda a informação relativamente às teorias existentes. Após a conclusão desta fase utilizou-se o método inquisitivo, para a recolha de informação da amostra, através de entrevistas e de inquéritos por questionário.

4.3 – Amostra

No que concerne à amostra para a recolha de dados, foi escolhida a Unidade do CTOE⁸, em Lamego, por se tratar de uma unidade de forças de operações especiais, cuja missão se enquadra, também, no âmbito das missões não convencionais.

Do total de militares que serviam no CTOE, em 03 de Março de 2014, das categorias de praças, sargentos e oficiais, foram necessários para a amostra 186 militares, que se resumem no Quadro 2, 3 e 4. Os militares pertencentes à amostra também fazem parte das mesmas subunidades (companhias).

Para o cálculo da dimensão da amostra, uma vez que se trata de uma amostra finita, recorreu-se à Equação 1, onde (n) representa a dimensão da amostra, (N) representa o total da população finita, (p) corresponde à proporção da população, (ϵ) é o erro, (α) é o nível de significância, ($Z_{\alpha/2}$) corresponde à normal standardizada.

⁸ O Centro de Tropas de operações Especiais é uma unidade do Exército Português, cuja missão genérica é a de formar militares na área das operações não convencionais e aprontar as Forças de Operações Especiais. No Anexo B procede-se à caracterização mais detalhada do CTOE.

Equação 1 - Cálculo da dimensão da amostra para uma população finita.

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\varepsilon^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Fonte: Sarmento (2013, p. 91).

Quadro 2 - Amostra pretendida e obtida na categoria de Oficiais.

Postos	Amostra Pretendida	Amostra Obtida
Capitão	6	3
Tenente	9	9
Alferes	3	3
Total	18	15

Quadro 3 – Amostra pretendia e obtida na categoria de Sargentos.

Postos	Amostra Pretendida	Amostra Obtida
1º Sargento	14	14
2º Sargento	11	11
Furriel	4	4
2º Furriel	4	4
Total	33	33

Quadro 4 – Amostra pretendida e obtida na categoria Praças.

Postos	Amostra Pretendida	Amostra Obtida
Cabo Adjunto	4	4
1º Cabo	54	54
2º Cabo	5	5
Soldado	72	72
Total	135	135

Além dos 183 militares utilizados para a recolha dos dados, materializada no preenchimento dos inquéritos por questionário, foram também realizadas entrevistas a 6 militares com profundo conhecimento da realidade da unidade de forças de operações

especiais e, mais experiência no comando de homens, dos quais, 2 Tenentes-Coronéis e 2 Capitães e 2 Tenentes em funções de comandante de companhia.

4.4 – Instrumentos

Os instrumentos utilizados para a recolha de dados foram dois inquéritos por questionário⁹, diferenciados, um para a categoria de Oficiais (inq. Oficiais) e outro para as categorias de Sargentos e Praças (inq. subordinados), e seis entrevistas¹⁰ presenciais.

Para a elaboração dos questionários teve-se em conta a revisão da literatura, por forma a recolher os dados necessários e, se poder chegar a uma resposta para a questão de investigação, assim como a adequação à população alvo. Os inquéritos por questionário são compostos por questões sócio demográficas, numa primeira parte, e por questões específicas, numa segunda parte.

A entrevista é outro instrumento de medida, que permite a recolha de dados, com a variante que esta é respondida por via oral, ao contrário do inquérito que é por via escrita. Esta contribuiu para complementar os inquéritos na obtenção de dados, sendo efetuada a militares com mais experiência na área do comando de homens. A entrevista é composta numa primeira parte por questões sócio demográficas e numa segunda parte pelo guião, que contém as questões propostas para resposta.

Para o tratamento de dados, foi utilizado o *Microsoft Excel* 2013 e o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 22.0), por forma a realizar a análise estatística dos dados recolhidos.

4.5 – Procedimento

Para a recolha de dados, de acordo com os objetivos propostos, foi necessário elaborar dois inquéritos por questionários diferenciados e um guião para a realização de

⁹ Inquérito por questionário para a categoria de Oficiais no Apêndice A e inquérito por questionário para as categorias de sargentos e praças no Apêndice B.

¹⁰ Guião da entrevista no Apêndice C.

entrevistas. Após elaboração dos instrumentos, procedeu-se à sua validação e foi efetuado o pré-teste.

Tanto a entrevista como o inquérito foram, inicialmente, selecionados e afinados com base no conhecimento e na informação disponível; após essa fase, quer as entrevistas, quer os inquéritos, foram previamente testados através da sua aplicação a dois oficiais, os quais forneceram contributos que permitiram afinar a entrevista e o inquérito, de modo a que o mesmo fizesse sentido no contexto de uma realidade e de uma unidade de operações especiais.

Concluída a validação, fez-se o pré-teste dos inq. para Oficiais com 1 militar do CTOE e para o inq. para subordinados com 4 militares do CTOE. Este foi realizado no dia 12 de Março de 2014, pelas 14:40, numa sala, com todas as condições, disponibilizada para o efeito pelo CTOE. O preenchimento do inquérito teve a duração esperada e adequada onde não surgiram dúvidas no seu preenchimento. Verbalmente questionados no fim do preenchimento sobre a adequação das perguntas, os referidos militares referiram sentirem-se identificados com as perguntas que, segundo eles, faziam muito sentido.

No caso das entrevistas, após a sua validação foi também efetuado o pré-teste com 1 militar do CTOE que, durante a entrevista, revelou que as perguntas efetuadas não lhe suscitaram qualquer dúvida na compreensão das mesmas.

Os militares que realizaram o pré-teste fazem parte da amostra pretendida, com a mesma vivência aos que, posteriormente, preencheram os inquéritos e entrevistas.

Sem necessidade de fazer alterações, aplicaram-se os inquéritos aos militares do CTOE em dois momentos; o primeiro, no dia 14 de Março de 2014, pelas 08:45, numa sala do Aquartelamento da Cruz Alta e, o segundo, no dia 24 de Março de 2014, pelas 10:45, numa sala com as condições solicitadas, no Aquartelamento de Santa Cruz.

Em relação às entrevistas presenciais, as mesmas permitiram recolher as ideias chave que foram transmitidas pelos entrevistados, as quais permitiram obter os elementos de informação que eram propostos conseguir atingir, correspondendo ao que era efetivamente esperado.

Com a recolha de dados efetuada, procedeu-se ao tratamento de dados dos inquéritos por questionário através do programa informático *SPSS 22.0* para posteriormente se analisar e discutir os resultados pelas estatísticas obtidas.

No caso das entrevistas, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo segundo Sarmiento (2013, p. 51). Iniciou-se pela verificação de dados obtidos através de uma leitura profunda dos textos. Posteriormente, fez-se o tratamento das respostas fechadas, através de

análise estatística. Recorrendo à análise de conteúdo trataram-se as respostas abertas, com a determinação das unidades de contexto, unidades de registo e unidades de enumeração. Com estes dados, elaboraram-se matrizes de registo da análise de conteúdo, para se retirarem as devidas conclusões referentes a cada pergunta das entrevistas.

4.5 – Síntese

Desenvolvidos os instrumentos com base no resultado da pesquisa teórica que foi efetuada ao longo dos primeiros capítulos deste trabalho, efetuou-se a adequação, validação e testagem dos inquéritos que foram aplicados e do guião da entrevista que foi efetuada a diversos elementos.

Os elementos de trabalho recolhidos nesta fase resultaram de três momentos específicos, antecipada e previamente coordenados com o Comando do CTOE.

Os dados foram recolhidos através da aplicação de inquéritos e de entrevistas a militares do CTOE, em Lamego. Os inquéritos foram aplicados globalmente, contemplando as categorias de Oficiais, Sargentos e Praças. As entrevistas, foram efetuadas apenas a Oficiais, uma vez serem estes os que detêm as responsabilidades da ação de comando e liderança.

A fase seguinte compreende o processamento e interpretação dos dados recolhidos, de modo a possibilitar o desenvolvimento da fase final do trabalho, etapa subsequente.

Capítulo 5:

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1 – Introdução

O presente Capítulo é essencial para este trabalho e confere-lhe todo o significado, uma vez que é onde se tratam os dados e se faz a discussão do estudo de caso.

Orientou-se o esforço do trabalho para a obtenção de dados com rigor, em função dos objetivos propostos. Para conseguir um seguimento lógico, e obter as respostas necessárias para a investigação iniciou-se, em primeiro lugar, o tratamento de dados dos inquéritos por questionário e, posteriormente, as entrevistas, de forma a complementar as informações retiradas dos questionários.

Após esta fase introdutória, apresentam-se os dados para o estudo em quadros, tabelas. Todos estes instrumentos servem para mostrar médias, modas, desvios padrões, máximo e mínimos, assim como todas as relações entre variáveis que pareceram produzir significado relevante para a investigação.

Após a apresentação dos dados obtidos, discutem-se os dados e retiram-se as conclusões mais significativas de forma a se dar uma resposta à pergunta de investigação.

5.2 – Análise e discussão de dados: Inquéritos e Entrevistas

Para a obtenção de dados por inquérito por questionário utilizaram-se dois inquéritos distintos, de forma a identificar diversas variáveis a diferentes níveis na organização militar em estudo.

Nas figuras abaixo representadas, a escala numerada de 1 a 5 representa: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – nem concordo nem discordo; 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

De forma a obter as informações necessárias articularam-se os questionários de acordo com as seguintes dimensões apresentadas nos Quadros 5 e 6 respetivamente.

Quadro 5: Questões pertencentes às dimensões inq. Subordinados.

	Dimensão	Perguntas	Alpha de Cronbach
Satisfação	Satisfação Trabalho	13; 14; 18; 25; 32	0,864
	Satisfação Comandantes	9; 10; 11; 15; 16; 17; 19	0,872
Traços liderança	Traços da Competência	20; 23; 24; 29; 33; 35; 36	0,895
	Traços da Dedicção	26; 27; 28; 30; 31; 34	0,844
	Traços da Aplicação	21; 22	0,882

Quadro 6: Questões pertencentes às dimensões inq. Oficiais.

	Dimensão	Perguntas
Liderança Transformacional	Influência atributos	8; 9; 19; 35
	Influência comportamentos	10; 11; 41
	Estimulação intelectual	12; 19; 33; 36
	Considerações individualizadas	13
Liderança Transacional	Recompensas	14
	Gestão ativa	15; 38
	Gestão passiva	16; 37
Não liderança	<i>Laissez-faire</i>	17; 31; 34
Stress	Gestão do stress	24; 25; 27; 28; 29; 30
Conflito	Gestão do conflito	39; 40

Para a articulação das escalas e dimensões do inq. subordinados teve-se em conta o processo de redução de dimensões do SPSS. Este processo é constituído pelo teste de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin, expresso no Quadro 7, da qual se obteve um valor de 0,842 muito próximo de 1, que explica a validade do inquérito. Fez-se também o teste de esfericidade de Bartlett, obteve-se a variância total explicada e o *scree*

*plot*¹¹. Relativamente ao valor do *Alpha de Cronbach* do inquérito é de 0,925, que explica a consistência interna do método utilizado.

No final deste processo obteve-se 5 dimensões que explicam 69% do questionário, valor obtido na variância total explicada, cujos resultados podem observar-se no Apêndice D. Durante a execução de todo o processo, foram retiradas duas questões, uma vez que uma dimensão tem de ser composta por mais de uma variável.

Quadro 7: Teste de KMO e Bartlett para redução de dimensões.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,842
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3525,487
	df	351
	Sig.	0,000

Relativamente ao inq. Oficiais, como o número de inquiridos é reduzido, não se fez este processo. Para a elaboração das dimensões teve-se em conta o estudo de Jung (1999), na qual se fez um estudo dos dados com base nos máximos, mínimos, médias, modas e desvios padrão das respostas dos inquiridos.

Alguns dos traços de liderança que compõem o questionário, estão presentes na liderança transformacional e na liderança transacional. Para a análise de dados da liderança transformacional e liderança transacional foram atribuídos traços de liderança a cada tipo de liderança em estudo, de acordo com a investigação de Rouco e Sarmiento (2012).

5.2.1 – Caraterização dos subordinados inquiridos

No que respeita à idade dos inquiridos, consultando a Figura 13 no Apêndice E, verifica-se que a grande maioria, 67% dos militares têm menos de 25 anos e apenas 5% afirma ter mais de 35 anos.

Na Figura 14 no Apêndice E, verifica-se que a amostra recolhida já tem alguma experiência, uma vez que 55% tem entre 2 e 5 anos de serviço, que revelam conhecer de certa forma a unidade militar assim como os métodos utilizados.

¹¹ Os resultados destes processos encontram-se no Apêndice D.

De acordo com a Figura 15 no Apêndice E, dos militares que responderam ao inquérito, 65% pertence à FOE, 33% à CCS e apenas 2% à Companhia de Formação (CF). Não foi possível inquirir mais militares pertencentes à CF devido a questões de serviço.

Relativamente ao género dos inquiridos, observa-se na Figura 16 no Apêndice E que, maioritariamente são do género masculino, devido a se tratar de uma tropa especial, na qual apenas militares do sexo masculino compõem a Força de Operações Especiais (FOE). Os militares do sexo feminino pertencem à Companhia de Comando e Serviço (CCS) do CTOE.

Como a maioria dos inquiridos eram da categoria de praças, entende-se a razão de a maioria dos militares inquiridos estarem em situação de regime de contrato (RC). Os militares do quadro permanente (QP) correspondem á categoria de sargentos, como se pode consultar na Figura 17 no Apêndice E.

5.2.2 – Resultados dos inquéritos aos subordinados

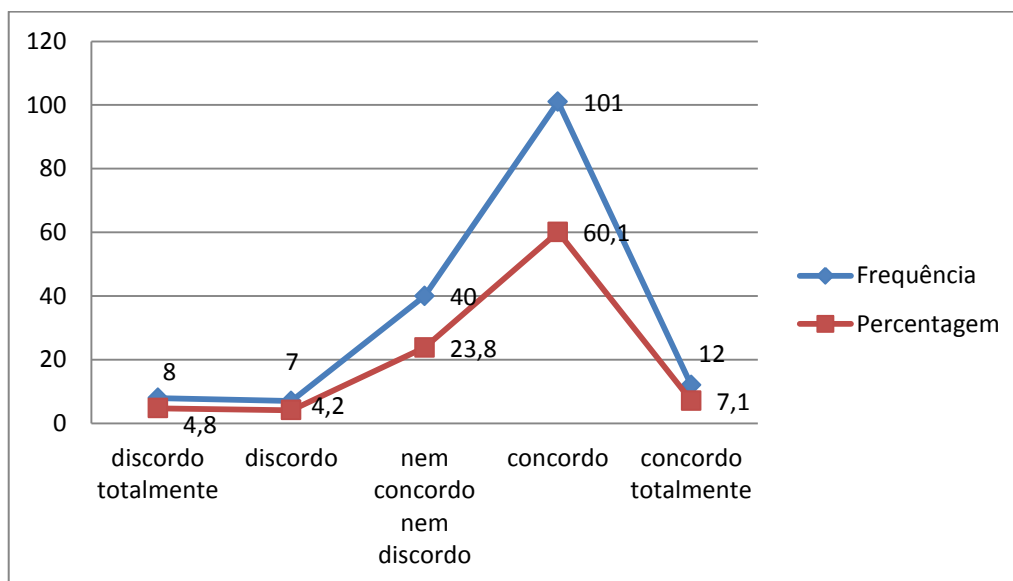


Figura 4: Satisfação no geral dos militares do inq. subordinados.

No que respeita à satisfação dos militares com o seu trabalho, observamos na Figura 4 que grande parte dos militares inquiridos tendem a estar satisfeitos, quer com a organização militar na qual se encontram, quer com os seus comandantes diretos.

Quanto à satisfação com a remuneração, observar-se na Figura 5 que, cerca de 18,4% afirma estar descontente com a remuneração, enquanto 51,8% afirma estar satisfeito com a remuneração.

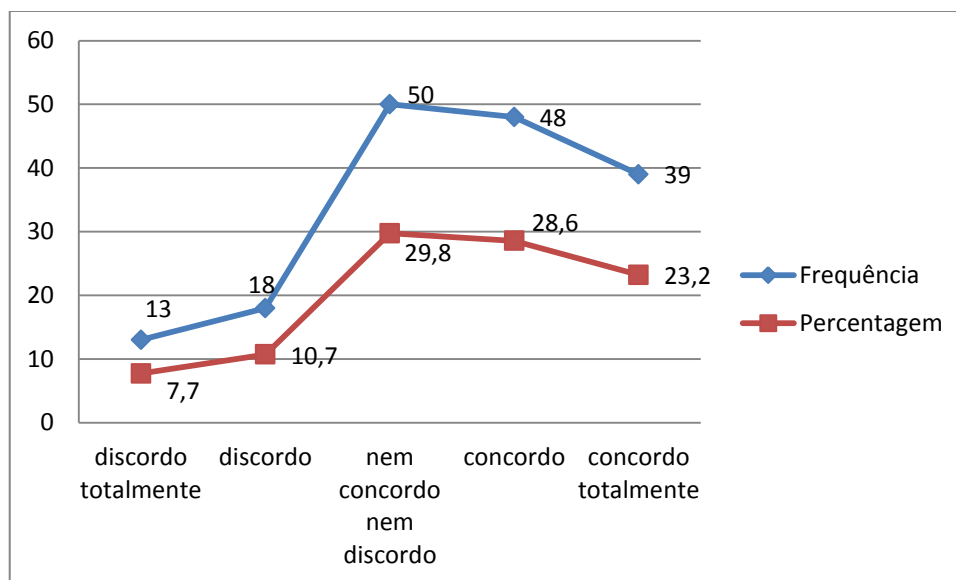


Figura 5: Satisfação com remuneração militares inq. subordinados.

Dos traços de liderança apresentados na Figura 6, permite-se verificar que os militares do CTOE reconhecem que, os cinco traços que mais se evidenciam nos seus comandantes são os seguintes: (1) a competência; (2) a dedicação; (3) a confiança; (4) o entusiasmo; e (5) o otimismo.

Dos traços propostos para análise, pode-se observar que não existem grandes diferenças de valores de médias, o que confirma que, os subordinados identificam os traços de liderança nos seus Oficiais.

No entanto existem três traços de liderança que os subordinados nem concordam nem discordam que os seus comandantes possuam, colocando-se numa posição de abstenção em relação a estes traços, sendo eles, ser paciente, flexível e extrovertido.

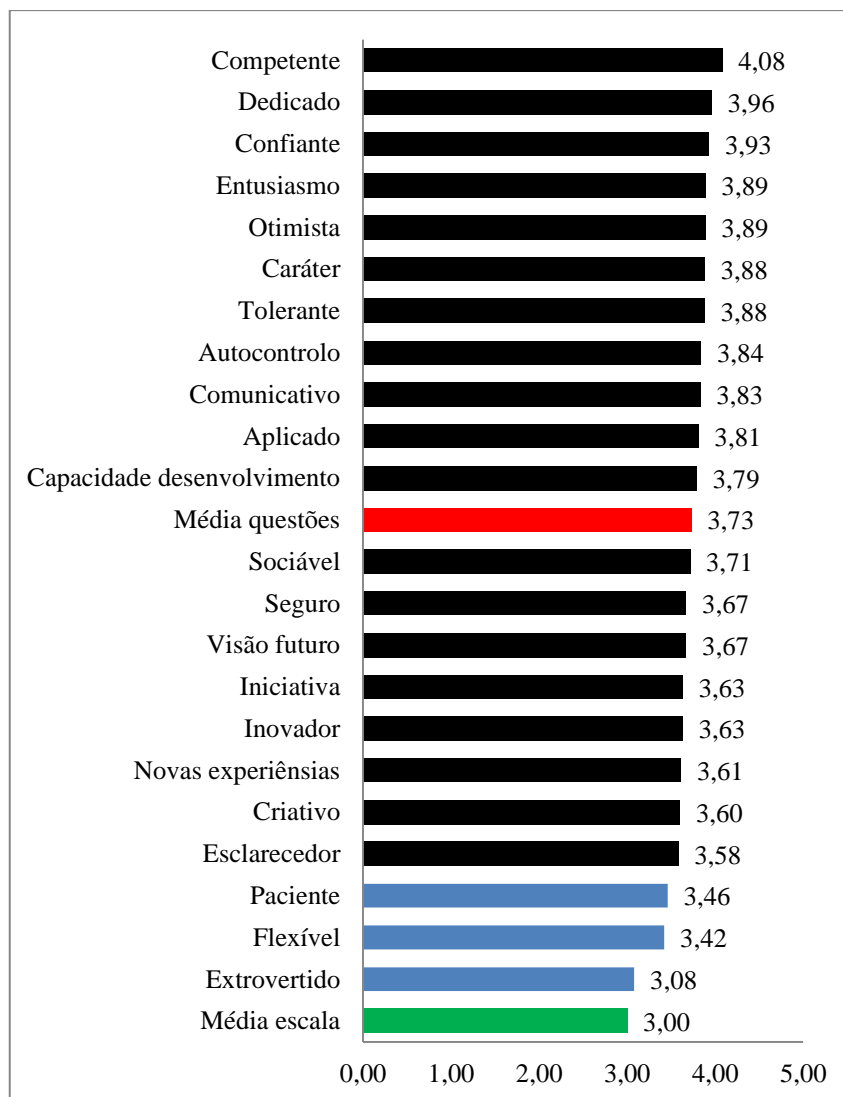


Figura 6: Média dos traços de liderança.



Figura 7: Média questões Satisfação com o comandante.

No que confere à satisfação com os comandantes, analisando a Figura 7, conclui-se que os militares no CTOE têm tendência a estarem muito satisfeitos com os seus comandantes. Obtiveram-se valores médios superiores à média da escala, confirmando a satisfação destes.

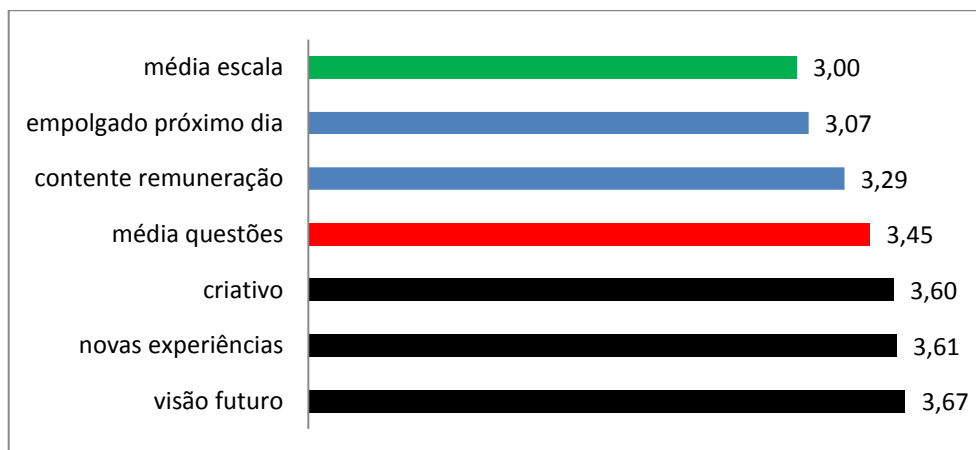


Figura 8: Média questões satisfação com o trabalho.

Relativamente à satisfação no trabalho, pode-se afirmar que no geral, os militares estão satisfeitos com as suas tarefas. Obtiveram-se valores superiores à média da escala, que comprova esta satisfação como se pode observar na Figura 8.

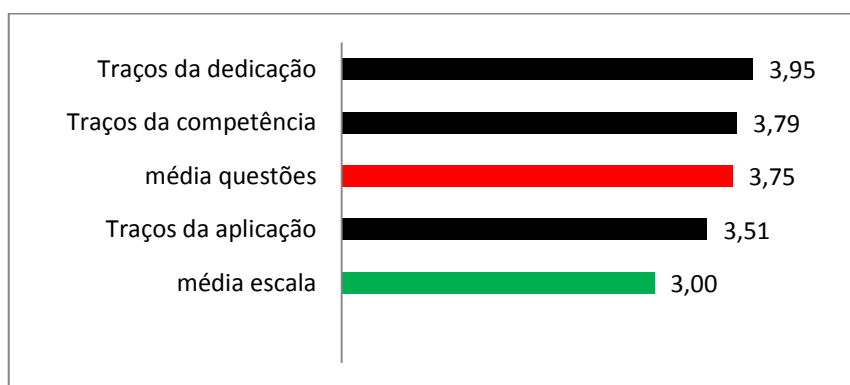


Figura 9: Média das dimensões de liderança.

Após uma análise à Figura 9, verifica-se que as dimensões de liderança estão todas acima da média da escala, ambas têm tendência a obter a concordância dos subordinados. Porém, a dimensão dos traços da dedicação é a que se destaca, sendo esta, a que tem o

conjunto de traços de liderança que os subordinados mais facilmente identificam nos seus comandantes.

Quadro 8: Correlações entre as dimensões.

	Traços da competência	Satisfação com o comandante	Traços da aplicação	Satisfação com o trabalho	Traços da dedicação
Traços da competência	1				
Satisfação com o comandante	0,668**	1			
Traços da aplicação	0,458**	0,302**	1		
Satisfação com o trabalho	0,660**	0,527**	0,294**	1	
Traços da dedicação	0,550**	0,550**	0,349**	0,673**	1
**, A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).					

Conclui-se após observação do Quadro 8, que existem três correlações destacadas. A de maior valor, 0,673 revela que, os subordinados têm tendência a ficar mais satisfeitos com os Oficiais, seus comandantes que demonstrem os traços da dedicação, sendo eles a dedicação e a confiança. Com uma correlação de 0,668, pode-se afirmar que os traços da competência, nomeadamente o autocontrolo, a competência, o ser sociável, tolerante, inovador, ter iniciativa e capacidade de desenvolvimento têm influência na satisfação com o comandante e na satisfação com o trabalho, tendo esta última uma correlação de 0,660. Com isto, extrai-se desta análise que, quanto maior for a presença dos traços da competência nos Oficiais do CTOE, maior será a satisfação dos seus subordinados, quer com os seus comandantes quer com o seu trabalho.

5.2.3 – Caraterização dos oficiais inquiridos

Dos dados analisados, importa realçar os dados relativos à situação dos militares, o seu tempo de serviço e a companhia onde servem.

No que diz respeito às idades e género, encontram-se todos os inquiridos na faixa etária dos 25 a 35 anos e são todos do género masculino, como se verifica na Figura 17 e 19 no Apêndice F.

Através da Figura 15 no Apêndice F, pode-se verificar que grande parte dos inquiridos já têm alguma experiência no comando de homens no CTOE, na qual 73% dos militares já servem no CTOE à mais de 2 anos, onde apenas 27% serve à menos de 2 anos.

Na Figura 16 no Apêndice F verifica-se que, grande parte dos militares inquiridos são do QP, resultado já esperado, devido aos inquiridos serem da categoria de Oficiais.

Na Figura 18 do Apêndice F observa-se que, dos militares inquiridos, 80% pertence à FOE, onde se encontram a grande parte dos militares de operações especiais. São estes os Oficiais que têm mais contacto com os subordinados, com os quais trabalham todos os dias.

5.2.4 – Resultados dos inquéritos aos Oficiais

Quadro 9: Estatística liderança transformacional e transacional.

	transacional	transformacional
Média	3,29	4,25
Moda	3,00	4,08 ^a
Desvio Padrão	0,38	0,20
Mínimo	2,60	3,92
Máximo	3,80	4,58

a. Há vários modas. O menor valor é mostrado.

Com base nos resultados da análise estatística das respostas obtidas, apresentadas no Quadro 9, a liderança transformacional é a que tem mais tendência a ser usada, que obteve valores mais favoráveis em relação à média, máximo, mínimo e desvio padrão, no entanto existem situações nas quais se utiliza uma liderança transacional.

Em análise ao Quadro 10 verifica-se que todas as dimensões, que compõem a liderança transformacional têm valores médios elevados. As médias destas dimensões são semelhantes, portanto pode-se afirmar que todas elas contribuem para a liderança transformacional de igual forma.

Quadro 10: Estatística dimensões liderança transformacional.

	Influência atributos	Influência comportamentos	Estimulação intelectual	Consideração individualizada
Média	4,47	4,16	4,07	4,40
Moda	4,25	4,33	4,00	4,00 ^a
Desvio Padrão	0,36	0,38	0,31	0,63
Mínimo	3,75	3,67	3,50	3,00
Máximo	5,00	4,67	4,50	5,00

a. Há vários modas. O menor valor é mostrado.

No Quadro 11, encontra-se a análise estatística das dimensões pertencentes à liderança transacional, na qual se verifica que, a gestão passiva é a dimensão que pode influenciar negativamente os valores obtidos na liderança transacional.

Quadro 11: Estatística dimensões liderança transacional.

	Recompensas	Gestão ativa	Gestão passiva
Média	3,86	3,53	2,77
Moda	4,00	3,50	2,50
Desvio Padrão	0,92	0,67	0,46
Mínimo	2,00	2,50	2,00
Máximo	5,00	4,50	4,00

Para a gestão de *stress* e conflito, apura-se no Quadro 12 que, os Oficiais do CTOE procuram frequentemente anteciparem-se aos conflitos e fazer uma gestão do *stress*, promovendo atividades para esse fim.

Quadro 12: Estatística dimensão do stress e conflito.

	Lidar com o <i>stress</i>	Resolução conflitos
Média	3,69	3,57
Moda	3,67	3,50
Desvio Padrão	0,34	0,37
Mínimo	3,17	3,00
Máximo	4,50	4,00

Quanto à não liderança, pode observar-se no Quadro 13 que, o *laissez-faire*, um estilo de não liderança, não é muito utilizado pelos Oficiais que servem no CTOE. Obteve-

se uma média de 1,84, o que revela que os Oficiais não concordam com esta modalidade para a gestão de tarefas dos seus subordinados.

Quadro 13: Estatística laissez-faire.

Média	1,84
Moda	1,67 ^a
Desvio Padrão	0,59
Mínimo	1,00
Máximo	3,00
a. Há vários modas. O menor valor é mostrado.	

5.2.5 – Caraterização dos entrevistados

Para a realização das entrevistas, foram tidas em conta as vontades dos entrevistados. Todas as entrevistas realizadas são anónimas, na qual foram numeradas para identificação. Foi dada a permissão de serem gravadas, portanto existe também um ficheiro áudio das entrevistas.

No Quadro 33 no Apêndice G, encontram-se as informações sociodemográficas relativas aos entrevistados.

5.2.6 – Resultados das entrevistas

Da análise das entrevistas, resultaram dados que se encontram resumidos nos quadros a seguir expostos. No guião¹² das entrevistas, as perguntas numeradas de 1 a 8 são relativas aos dados sociodemográficos, e as perguntas numeradas de 9 a 16 são relativas à recolha de dados específicos.

No Quadro 14 apresenta-se um resumo das ideias chave relativas à pergunta 9: “No dia-a-dia, quais as características de liderança que mais valoriza?”.

¹² Guião da entrevista no Apêndice C.

Quadro 14: Análise de resultados pergunta 9.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... a liderança através do exemplo...”	9.1
	“...a liderança que utiliza o senso e a ponderação...”	9.2; 9.3
E2	“... gosto que os outros participem também para envolvê-los...”	9.4
	“... gosto que sejam frontais comigo assim como sou com eles...”	9.5
	“... a lealdade é ponto de honra... a iniciativa valoriza”	9.6; 9.8
E3	“... será essencialmente o bom senso, a ponderação, frontalidade e lealdade para com os meus subordinados...”	9.2; 9.3 9.5; 9.6
E4	“... no dia a dia devemos ter disponibilidade...”	9.7
	“...valorizo a dedicação e lealdade...”	9.9; 9.6
E5	“... dou muito valor à iniciativa e dedicação de cada um deles...”	9.8; 9.9
	“...é um objectivo envolver os meu subordinados em todas as tarefas...”	9.4
E6	“... a caraterística que mais valorizo é dar o exemplo...”	9.1
	“...de forma a envolver os meus subordinados, o que gera iniciativa...”	9.4; 9.8

Referente à pergunta 10: “Que sinais identifica como sendo indiciadores da existência de conflitos entre os seus militares?”, expõe-se no Quadro 15 uma síntese relativas às respostas obtidas.

Quadro 15: Análise de resultados pergunta 10.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... quando se dá uma tarefa e eles não a cumprem prontamente...”	10.1
	“... quando no dia a dia não demonstram disposição...”	10.2
E2	“... quando no dia a dia alteram a sua forma de interagir...”	10.4
	“... por vezes percebe-se que existe um desprezo entre camaradas...”	10.5
E3	“... quando as pessoas não correspondem às suas tarefas...”	10.1
	“...quando o militar anda mal disposto, cabisbaixo, triste...”	10.2; 10.3
E4	“... alterações de voz que entra na personalidade das pessoas...”	10.4
E5	“... quando alteram o seu comportamento normal...”	10.4
	“...apercebo-me quando deixam um camarada de parte...”	10.5
E6	“... logo na formatura vê-se a disponibilidade, se na sua face demonstram alegria...”	10.2; 10.3
	“...quando têm reações anormais...”	10.4

No Quadro 16, exibe-se o resumo das respostas obtidas referente à pergunta 11: “Que sinais identifica como sendo indiciadores do *stress* entre os seus militares?”.

Quadro 16: Análise de resultados pergunta 11.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... demonstram tristeza, estão abatidos...” “...desmazelo pelo cumprimento de determinadas tarefas...”	11.1 11.2
E2	“... demonstram tristeza, fraco empenhamento em determinadas tarefas mais desagradáveis...” “... forma como às vezes reagem a brincadeiras...” “... quando se nota que andam desmotivados.”	11.1; 11.2 11.3 11.5
E3	“... quando respondem demasiado e não conseguem acatar as ordens ou questionam demais o que lhes é determinado...”	11.3 11.4
E4	“... em situações que envolvem algum perigo, reagem de forma diferente, passam a interrogar demasiado...”	11.3 11.4
E5	“... quando um militar é ativo e deixa de o ser e através da forma de reação...” “...tentar perceber se é causado pela desmotivação...”	11.2; 11.3 11.5
E6	“... se fica para trás e coloca bastantes perguntas, por vezes demonstram tristeza...” “...quando não sabem como devem executar...”	11.4; 11.1 11.3

No Quadro 17, apresenta-se uma síntese de conteúdo relativo à pergunta 12: “Perante os sinais de existência de conflitos que indicou, como procede?”.

Quadro 17: Análise de resultados pergunta 12.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... nós aqui estamos muito próximos dos nossos subordinados... permite-nos falar a parte por forma a identificar mais facilmente o problema e acalmar...”	12.1 12.4
E2	“... com a proximidade existente chamo logo o militar a parte e agarro...” “... ou então chama-se o militar mais antigo e entre eles resolvem o problema...”	12.1 12.3
E3	“... coloco o militar de parte e eu próprio falarei com ele...” “... No caso de grupos têm outras proporções e as decisões são o nível do comando superior...”	12.1 12.2
E4	“... chama-se as pessoas à razão, identifica-se o problema e tenta-se	12.1

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
	apaziguar se for o caso...”	12.4
E5	“... a nível profissional falo com os mais antigos para identificarem o problema e o tentarem resolver, a nível pessoal chamo o militar a parte...”	12.3; 12.4 12.1
E6	“... falo com os militares em questão para tentar perceber qual o problema...posteriormente apaziguar os militares...”	12.1 12.4

Relativamente à pergunta 13: “Perante os sinais de *stress* que indicou, como procede?”, observa-se no Quadro 18, um resumo das respostas obtidas.

Quadro 18: Análise de resultados pergunta 13.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... parte da nossa parte explicar as tarefas a executar...” “... manter os subordinados informados das tarefas a executar...”	13.1 13.4
E2	“... tem de ser resolvida na hora com uma explicação das tarefas...”	13.1
E3	“... a meu ver com uma boa explicação da actividade e com o treino adequado pode-se...”	13.1 13.2
E4	“... praticar as tarefas críticas é essencial... a demonstração da actividade diminui...”	13.2 13.3
E5	“... Com a prática e explicação de tarefas o risco vai diminuindo...” “Tento manter os meus subordinados sempre informados no dia a dia...”	13.2; 13.1 13.4
E6	“... explicar e mostrar todo o à-vontade e riscos na execução de tarefas e mostrar como se executam...”	13.1 13.3

No Quadro 19 expõe-se uma síntese das respostas relativas à pergunta 14: “Perante as situações cujos sinais indicou, que características de liderança valoriza na relação com os subordinados?”.

Quadro 19: Análise de resultados pergunta 14.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... a liderança mais adequada é pelo exemplo...” “... a liderança em que o comandante tem senso e ponderação...”	14.1 14.2; 14.3
E2	“... aqui trabalhamos na base do companheirismo, ligação...valorizo a confiança...também a frontalidade...”	14.4; 14.5 14.6
E3	“... a frontalidade, lealdade são muito importantes na...o senso é essencial nas decisões...”	14.6; 14.7 14.2

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E4	“... penso que a lealdade e a disponibilidade são caraterísticas...”	14.7; 14.8
E5	“... dão muita importância ao exemplo... gostam de ser ouvidos, para isso a proximidade é essencial... e claro, a frontalidade...”	14.1; 14.4 14.6
E6	“... uma delas é a frontalidade... ter sempre senso e ponderação em qualquer...”	14.6; 14.2 14.3

No Quadro 20 apresenta-se um resumo das respostas obtidas relativamente à pergunta 15: “Quais são as características de liderança que acredita serem mais valorizadas pelos seus subordinados?”.

Quadro 20: Análise de resultados pergunta 15.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... o comando pelo exemplo, ainda mais neste tipo de tropa em que...”	15.1
E2	“... o envolvê-los em todo o tipo de ações... quanto maior for o entrosamento com eles...”	15.2 15.3
E3	“... a frontalidade para saberem tudo o que ...”	15.4
E4	“... para uma boa relação é necessário haver frontalidade entre nós...”	15.4
E5	“... a nível de praças é o exemplo... os sargentos gostam de ser ouvidos, gostam de ser envolvidos nas ações...”	15.1 15.2
E6	“... basicamente é envolvê-los nas ações e planeamento... estar próximo deles...e quando as tarefas são bem executadas devemos reconhecer o trabalho deles...”	15.2; 15.3 15.5

No Quadro 21 resumem-se as respostas obtidas referente à pergunta 16: “Das suas ações enuncie, justificando, as que lhe parece serem de menor agrado dos subordinados?”.

Quadro 21: Análise de resultados pergunta 16.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... quando lhes atribuo tarefas administrativas ou fora da tipologia das operações das operações especiais...”	16.1 16.2
E2	“... existem tarefas que têm de ser feitas fora da tipologia de operações da nossa força...”	16.2
E3	“... a realização de tarefas administrativas causam mais desagrado assim como tarefas fora da tipologia das operações especiais ...”	16.1 16.2
E4	“... nem sempre existe tempo para explicar as tarefas...”	16.3

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E5	“... os trabalhos de manutenção da unidade fora da tipologia de operações normal... atribuição de tarefas mais administrativas...”	16.2
		16.1
E6	“... são claramente quando atribuo tarefas administrativas e fora do contexto operacional, fora das operações especiais...”	16.1
		16.2

Quadro 22: Frequência de respostas à pergunta 9.

Pergunta nº 9: No dia-a-dia, quais as características de liderança que mais valoriza?									
Segmentação		Entrevistados						Frequência	Valor em %
		1	2	3	4	5	6		
Seg. 9.1	Liderança pelo exemplo.	x					x	2	33%
Seg. 9.2	Senso.	x		x				2	33%
Seg. 9.3	Ponderação.	x		x				2	33%
Seg. 9.4	Envolvimento.		x			x	x	3	50%
Seg. 9.5	Frontalidade.		x	x				2	33%
Seg. 9.6	Lealdade.		x	x	x			3	50%
Seg. 9.7	Disponibilidade.				x			1	17%
Seg. 9.8	Iniciativa.		x			x	x	3	50%
Seg. 9.9	Dedicação.				x	x		2	33%

Conclusão: verifica-se no Quadro 22, que após uma análise às respostas dadas pelos entrevistados, das características mencionadas, as mais valorizadas são o envolvimento dos subordinados nos trabalhos desempenhados diariamente, a lealdade de parte a parte e a iniciativa que os subordinados demonstram.

De acordo com as respostas obtidas, verifica-se que os subordinados obtêm uma maior satisfação quando os seus comandantes lhes dão valor. A forma de lhes dar valor é envolvê-los no planeamento das atividades/missões que têm de executar, pedindo as suas opiniões, sem nunca deixar de ter a palavra final na decisão.

Quadro 23: Frequência de respostas à pergunta 10.

Pergunta nº 10: Que sinais identifica como sendo indiciadores da existência de conflitos entre os seus militares?									
Segmentação		Entrevistados						Frequência	Valor em %
		1	2	3	4	5	6		
Seg. 10.1	Não cumprimento de tarefas.	x		x				2	33%

Pergunta nº 10: Que sinais identifica como sendo indiciadores da existência de conflitos entre os seus militares?									
Segmentação		Entrevistados						Frequência	Valor em %
		1	2	3	4	5	6		
Seg. 10.2	Má disposição.	x		x			x	3	50%
Seg. 10.3	Demonstra tristeza.			x			x	2	33%
Seg. 10.4	Alterações comportamentais.		x		x	x	x	4	67%
Seg. 10.5	Desconsideração pelos camaradas.		x			x		2	33%

Relativamente à pergunta 10 expressa no Quadro 23, as alterações comportamentais e a má disposição dos militares são os indícios que mais se destacam em possíveis conflitos. Dos entrevistados, 67%, afirmam que, perante a existência de conflitos, os subordinados alteram o seu comportamento, a sua forma de ser normal, causando mau ambiente.

Quadro 24: Frequência de respostas à pergunta 11.

Pergunta 11: Que sinais identifica como sendo indiciadores do <i>stress</i> entre os seus militares?									
Segmentação		Entrevistados						Frequência	Valor em %
		1	2	3	4	5	6		
Seg. 11.1	Demonstra tristeza.	x	x				x	3	50%
Seg. 11.2	Desmazelo nas tarefas.	x	x			x		3	50%
Seg. 11.3	Formas de reação às tarefas.		x	x	x	x	x	5	83%
Seg. 11.4	Questionar demasiado.			x	x		x	3	50%
Seg. 11.5	Desmotivação.		x			x		2	33%

No Quadro 24 verifica-se que, dos militares entrevistados, 83% afirmam que, a forma de reação às tarefas é o maior indicador de *stress* nos militares. Na atribuição de uma tarefa com um grau de dificuldade elevado, os subordinados demonstram sinais de *stress*, nas quais acabam por questionar demasiado o porquê da tarefa, a forma de execução da tarefa, a colocação de muitas dúvidas. A falta de vontade e a tristeza demonstrada pelos militares são outros indicadores da existência de *stress*.

Quadro 25: Frequência de respostas à pergunta 12.

Pergunta 12: Perante os sinais de existência de conflitos que indicou, como procede?									
Segmentação		Entrevistados						Frequência	Valor em %
		1	2	3	4	5	6		
Seg. 12.1	Como existe muita proximidade entre categorias, fala-se à parte com o militar em conflito.	x	x	x	x	x	x	6	100%
Seg. 12.2	Quando o conflito existe entre grupos a resolução passa para o escalão superior.			x				1	17%
Seg. 12.3	Falar com o militar mais antigo da mesma categoria para perceber o problema.		x			x		2	33%
Seg. 12.4	Identificar o problema e apaziguar.	x			x	x	x	4	67%

Perante esta questão, observa-se no Quadro 25 que, todos os entrevistados estão de acordo relativamente aos procedimentos tomados para a resolução de um conflito. Revelam que existe uma proximidade elevada entre categorias. Como resultado desta proximidade, a resolução de conflitos é mais facilitada, com uma conversa pessoal e com possíveis aconselhamentos, consegue-se por vezes dar a volta à questão, de forma que, ambas as partes não sejam prejudicadas.

Quadro 26: Frequência de respostas à pergunta 13.

Pergunta 13: Perante os sinais de <i>stress</i> que indicou, como procede?									
Segmentação		Entrevistados						Frequência	Valor em %
		1	2	3	4	5	6		
Seg. 13.1	Com uma explicação das tarefas.	x	x	x		x	x	5	83%
Seg. 13.2	Adquirindo prática com treino.			x	x	x		3	50%
Seg. 13.3	Demonstração de tarefas.				x		x	2	33%
Seg. 13.4	Manter os militares bem informados.	x				x		2	33%

No Quadro 26 observa-se que a explicação das tarefas é o procedimento mais comum utilizado pelos Oficiais do CTOE, nas situações de *stress* mais ocorridas. Com este procedimento, os subordinados deixam de ter incertezas referentes a determinadas tarefas, assim como na sua vivência na unidade militar que servem.

Afirmam também que, o treino das situações que possam causar níveis de *stress* elevados são ótimos para praticar e adquirir uma rotina, uma vez que no futuro, caso aconteçam essas situações, os militares irão encará-las com maior naturalidade.

Quadro 27: Frequência de respostas pergunta 14.

Pergunta 14: Perante as situações cujos sinais indicou, que características de liderança valoriza na relação com os subordinados?									
Segmentação		Entrevistados						Frequência	Valor em %
		1	2	3	4	5	6		
Seg. 14.1	Liderança pelo exemplo.	x				x		2	33%
Seg. 14.2	Senso.	x		x			x	3	50%
Seg. 14.3	Ponderação.	x					x	2	33%
Seg. 14.4	Proximidade.		x			x		2	33%
Seg. 14.5	Confiança.		x					1	17%
Seg. 14.6	Frontalidade.		x	x		x	x	4	67%
Seg. 14.7	Lealdade.			x	x			2	33%
Seg. 14.8	Disponibilidade.				x			1	17%

No Quadro 27 apresentam-se inúmeras características que os Oficiais mais valorizam nas relações humanas. A que mais se destaca é a frontalidade, que os Oficiais dizem ser essencial para uma boa relação entre as diferentes categorias.

Além da frontalidade, o senso também é destacado pelos Oficiais como sendo uma característica de liderança importante perante situações de *stress* e conflito, por forma a não se tomarem decisões precipitadas.

Quadro 28: Frequência de respostas pergunta 15.

Pergunta 15: Quais são as características de liderança que acredita serem mais valorizadas pelos seus subordinados?									
Segmentação		Entrevistados						Frequência	Valor em %
		1	2	3	4	5	6		
Seg. 15.1	Comando pelo exemplo.	x				x		2	33%
Seg. 15.2	Envolvê-los nas ações.		x			x	x	3	50%
Seg. 15.3	Proximidade.		x				x	2	33%
Seg. 15.4	Frontalidade.			x	x			2	33%
Seg. 15.5	Reconhecimento do seu trabalho.						x	1	17%

De acordo com as respostas obtidas no Quadro 28, 50% dos Oficiais entrevistados afirmam que, o envolvimento dos subordinados nas ações, sempre que é possível, é uma característica de liderança que deixa os subordinados mais satisfeitos, e é a forma de se sentirem mais valorizados, contribuindo com o seu conhecimento e experiência.

Quadro 29: Frequência de respostas pergunta 16.

Pergunta 16: Das suas ações enuncie, justificando, as que lhe parece serem de menor agrado dos subordinados?									
Segmentação		Entrevistados						Frequência	Valor em %
		1	2	3	4	5	6		
Seg. 16.1	Atribuição de tarefas administrativas.	x		x		x	x	4	67%
Seg. 16.2	Atribuição de tarefas fora da tipologia das operações especiais.	x	x	x		x	x	5	83%
Seg. 16.3	Quando não há oportunidade de explicar o porquê das tarefas.				x			1	17%

Relativamente a esta questão, descrita no Quadro 29, os entrevistados referem que os subordinados, ficam insatisfeitos com as tarefas e não com as ações de comando dos Oficiais. A realização de tarefas fora da tipologia das operações especiais é o que mais desagrada os subordinados, no entanto estas tarefas têm de ser realizadas. Este tipo de tarefas carecem de mais atenção por parte dos comandantes diretos, de forma a motivar os subordinados, o suficiente para a realização da tarefa.

5.3 – Síntese

Após a aplicação dos inquéritos e entrevistas, procedeu-se ao tratamento de dados por forma a dar resposta às perguntas de investigação, como também, verificar as hipóteses às perguntas derivadas de investigação.

Antes do tratamento de dados fez-se os testes de validação do inquérito mais propriamente o teste de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin que explica a validade do inquérito. Relativamente à consistência do inquérito também foi testada com o *Alpha de Cronbach*.

Posteriormente a estes testes iniciou-se uma caracterização sociodemográfica das amostras para dar o enquadramento dos militares em estudo, fazendo-se de seguida o tratamento e apresentação dos dados específicos que irão dar resposta aos objetivos propostos para a investigação.

Capítulo 6:

Conclusões e Recomendações

6.1 - Introdução

A elaboração deste trabalho, iniciou-se com a pergunta de investigação “Que comportamentos de liderança asseguram maior satisfação dos subordinados numa unidade de infantaria, quando sujeitos a situações de stress e conflito?”, à qual se pretende dar resposta neste Capítulo, através das respostas às hipóteses das perguntas derivadas de investigação e das respostas às perguntas derivadas de investigação.

Este Capítulo compreende também uma reflexão final do trabalho, assim como as limitações para a realização da investigação e umas recomendações para futuras investigações.

6.2 – Verificação das hipóteses das perguntas derivadas de investigação

Finda a revisão da literatura e do trabalho de campo com a apresentação e discussão de dados, verifica-se neste Capítulo as hipóteses às perguntas derivadas de investigação.

H1: Diferentes situações requerem diferentes estilos de liderança.

Esta hipótese foi totalmente comprovada através da revisão da literatura e através do trabalho de campo, nomeadamente, com as respostas obtidas através dos inquéritos por questionários e das entrevistas. Na revisão da literatura, Bass (1990) afirma que a liderança transformacional complementa a liderança transacional, ou seja, existem situações em que a liderança transformacional é mais adequada e vice versa.

Relativamente aos inquéritos por entrevista, estes confirmam esta hipótese com a análise do inquérito para Oficiais. Preferencialmente é mais vulgar os Oficiais do CTOE utilizarem uma liderança transformacional, mas também admitem usar a liderança transacional. Estes dois tipos de liderança diferem na execução de tarefas e na resolução de *stress* e conflito como afirmam os Oficiais do CTOE entrevistados, em que adaptam os seus comportamentos de acordo com os problemas.

H2: A satisfação percecionada pelos subordinados depende da liderança.

Relativamente a esta hipótese através da revisão da literatura e com base na definição de Mofoluwake & Oluremi (2013), verifica-se que a satisfação dos subordinados depende da liderança dos seus Comandantes, por forma a estes se sentirem bem pessoalmente e profissionalmente. Através do inquérito dirigido aos subordinados, analisou-se que no geral os militares do CTOE estão satisfeitos com a liderança dos seus comandantes.

Através das entrevistas realizadas conseguiram-se apurar algumas situações que baixam os níveis de satisfação dos subordinados. 83% dos Oficiais referem que, nomeadamente este tipo de situações são a atribuição de tarefas fora do espectro das operações das Forças de Operações Especiais, ou seja, quando são atribuídas tarefas logísticas ou administrativas aos subordinados.

H3: Um estilo de liderança mais repreensivo provoca menos satisfação dos militares.

De acordo com Pimentel & Rafael (2014), a satisfação tem duas vertentes, a satisfação pessoal e a satisfação social. Um estilo de liderança mais repreensivo pode vir a afetar uma destas duas vertentes, que pode prejudicar o desempenho do militar. No entanto os Oficiais do CTOE entrevistados afirmam que por vezes têm de tomar atitudes mais repreensivas, dependendo das situações que se deparam.

H4: O entusiasmo é um atributo de liderança valorizado pelos subordinados.

O entusiasmo é o traço de liderança mais comum, apresentado pelos vários autores na revisão da literatura como sendo importante para um líder. De acordo com os dados obtidos nos inquéritos submetidos aos subordinados, estes concordam que o entusiasmo é facilmente identificado nos Oficiais do CTOE. No entanto, o traço de liderança que os subordinados identificam mais facilmente é a competência com uma média de 4,08.

De acordo com o ponto de vista dos Oficiais, estes têm um ponto de vista diferente, em que tendencialmente, aos olhos dos Oficiais, 50% entendem que o traço de liderança que os subordinados mais apreciam é o envolvimento. Afirmam que ao envolverem os subordinados o máximo possível estes ficam mais satisfeitos com o trabalho.

H5: Por vezes um estilo de não liderança é o ideal de forma aos subordinados resolverem os seus próprios problemas.

No que confere a esta hipótese, não se verifica que seja verdade. Apenas um estilo de não liderança, não é adotado pelos Oficiais do CTOE, onde se obteve uma média de respostas na liderança *laissez – faire* de 1,84, ou seja, os Oficiais do CTOE discordam de

utilizar este tipo de liderança. Pelos inquéritos e entrevistas realizados, pode-se afirmar que existe uma preocupação por parte dos Oficiais na existência de problemas e do bem estar dos seus subordinados.

Na existência de problemas na categoria de Praças, inicialmente o Oficial tenta perceber o problema do subordinado através da praça mais antiga, enquanto que na categoria de Sargentos o procedimento é de igual forma, mas com o sargento mais antigo. O Oficial vai sempre acompanhando a resolução do problema e caso não se consiga resolver dentro da categoria dá-se a intervenção do Oficial na resolução.

6.3 – Respostas às perguntas derivadas da investigação

Com a verificação das hipóteses de investigação, é possível agora fundamentar todas as perguntas de investigação, de forma a atingir os objetivos propostos para a investigação.

PD1: Quais são os estilos de liderança utilizados por Oficiais de infantaria?

Com base na confirmação da hipótese de investigação 1 e na revisão da literatura, os estilos de liderança mais utilizados atualmente são a liderança transformacional e a liderança transacional. Estes estilos de liderança são utilizados de acordo com as situações que advêm no dia a dia, na qual os Oficiais do CTOE afirmam adequar os estilos de liderança aos problemas que aparecem.

De acordo com o inquérito colocado aos Oficiais, estes utilizam frequentemente uma liderança transformacional, com 4,25 de média, uma vez que é o estilo de liderança que se enquadra mais no meio militar, no entanto, por vezes é utilizada uma liderança transacional, com 3,29 de média, na qual são atribuídas recompensas aos subordinados. Estas recompensas não são monetárias, são nomeadamente reconhecimentos pelo trabalho desempenhado perante o pelotão, uma forma fácil e eficaz de deixarem os subordinados satisfeitos e motivados.

PD2: Como se relaciona a liderança com a satisfação?

Recorrendo à revisão da literatura e à verificação das H2 e H3, a satisfação poderá estar relacionada com a liderança, porém, no meio militar, qualquer tipo de missão atribuída tem de ser executada em detrimento da satisfação dos subordinados.

De acordo com 83% dos Oficiais do CTOE, existem trabalhos que têm que ser executados e não são do agrado dos seus subordinados, no entanto o Oficial tem de garantir

que estes trabalhos são executados. Nestes casos é o tipo de trabalho que vai influenciar a satisfação e não a liderança do Oficial.

Os trabalhos que provocam a insatisfação dos subordinados são nomeadamente as tarefas fora do espectro de operações da FOE. São exemplos a atribuição de tarefas logísticas , administrativas ou trabalhos de manutenção da Unidade Militar.

De acordo com os resultados obtidos no tratamento de dados do inquérito submetido aos subordinados, estes concordam estar satisfeitos com os seus comandantes de pelotão, o que implica estarem satisfeitos com a sua liderança.

PD3: Que caraterísticas de liderança são mais valorizadas pelos subordinados?

De acordo com a H4 e com os dados obtidos com os inquéritos e entrevistas, afirma-se que o entusiasmo é um traço de liderança valorizado e facilmente identificado pelos subordinados.

No entanto, existem outros traços de liderança que são valorizados pelos subordinados, quer no ponto de vista dos subordinados quer no ponto de vista dos Oficiais.

No ponto de vista de 50% dos Oficiais, dos traços de liderança apresentados, o envolvimento é o traço de liderança que os subordinados mais valorizam. Afirmam que os subordinados gostam de se sentir úteis, e uma das formas de o fazer é envolvê-los nas ações/planeamentos. O exemplo, a proximidade e a frontalidade são outros traços de liderança que os Oficiais apresentam como sendo valorizados pelos seus subordinados.

No ponto de vista dos subordinados os 5 traços de liderança mais valorizados e facilmente identificados são os seguintes: (1) competência; (2) dedicação; (3) confiança; (4) entusiasmo e (5) otimismo. Com base nos diferentes pontos de vista, afirma-se que os traços de liderança que os subordinados mais valorizam são os últimos apresentados, uma vez que foram os próprios subordinados que o afirmaram.

PD4: Que comportamentos de liderança são mais adequados em situações de conflitos interpessoais?

De acordo com as respostas obtidas por parte dos Oficiais do CTOE, verificou-se que a H5 não é adequada para a resolução de conflitos interpessoais. Como referidos pelos Oficiais, os comportamentos de liderança são adequados de acordo com o tipo de problema.

Inicialmente, procura-se identificar a causa do conflito assim como os seus intervenientes. Devido à proximidade entre categorias, 100% dos Oficiais afirmam que a resolução deste tipo de conflitos torna-se mais fácil.

Normalmente utilizam dois procedimentos, ou falam em particular com os envolvidos no conflito, ou falam com o militar mais antigo da mesma categoria dos militares em conflito, para resolver a discórdia e só intervêm caso estes não resolvam o problema.

Caso o conflito seja entre grupos, a resolução do problema passa para outro nível, dando conhecimento do conflito ao escalão superior, de forma a estes poderem tomar os procedimentos corretos.

Após respondidas as perguntas derivadas de investigação importa responder à pergunta de investigação.

Que comportamentos de liderança asseguram maior satisfação dos subordinados numa unidade de infantaria - CTOE, quando sujeitos a situações de stress e conflito?

Situações de *stress* e conflito não são provocadas apenas dentro das instituições militares. De acordo com as respostas obtidas pelos Oficiais entrevistados do CTOE, o *stress* e conflito pode derivar da vida pessoal dos militares.

Com a proximidade existente entre as categorias de Oficiais, Sargentos e Praças, devido à orgânica existente no CTOE, os Oficiais detetam facilmente a existência de algum tipo de problema, uma vez que os subordinados alteram os seus comportamentos normais. Nestas situações, os comandantes tentam adaptar os comportamentos de liderança por forma a resolver o tipo de problema da forma mais eficaz, sem lesar uma das partes injustamente.

Já dentro da Unidade Militar, para evitarem que os seus subordinados entrem em situações de *stress* tentam ter os subordinados sempre ocupados e bem informados das missões que têm de executar.

É necessária uma boa gestão dos pelotões, devido às tarefas, cursos e missões que têm de ser atribuídas, que podem ser iniciadores de conflito. Nestes casos, os Oficiais tentam distribuir as tarefas equitativamente e de acordo com as preferências de cada militar sempre que possível.

Atualmente os militares do CTOE estão satisfeitos quer com os seus comandantes quer com o trabalho atribuído, no entanto não se pode afirmar que existe um estilo de liderança pré definido utilizado pelos Oficiais do CTOE, pois os comportamentos de liderança são adequados aos tipos de problemas/missões que vão aparecendo no dia a dia dos militares do CTOE. De acordo com as estatísticas e com os estilos de liderança mais

adequados ao contexto militar, o estilo de liderança mais utilizado é a liderança transformacional.

6.4 - Limitações da Investigação

Para a elaboração deste trabalho, surgiram algumas limitações que condicionaram a sua elaboração. Uma das mais importantes é a falta de formação na área de investigação na Academia Militar, que dificultou a elaboração de inquéritos e entrevistas. Da mesma forma existe falta de formação para o tratamentos dos dados resultantes quer dos inquéritos quer das entrevistas.

A falta de conhecimento acerca da Força de Operações Especiais foi outra limitação, uma vez que têm outro tipo de missão atribuída e a sua orgânica é diferente das unidades de Infantaria convencionais.

Por último, a disponibilidade dos militares do CTOE, não por má vontade mas por imposição de serviço, que levou a um elevado dispêndio de tempo na obtenção dos dados necessários para a investigação.

6.5 - Desafios para Futuras Investigações

Após a investigação concluída pode-se afirmar que os objetivos propostos foram atingidos, apurando-se os comportamentos de liderança que asseguram maior satisfação aos subordinados, no entanto, como primeiro desafio, proponho realizarem novamente este estudo no próximo ano, para se fazerem comparações de estudos, devido às mudanças que existem nas unidades aos níveis das categorias de Oficiais, Sargentos e Praças.

Com o desenvolvimento deste trabalho surgiram alguns assuntos que seriam de interesse para futuras investigações. Um deles, seria o estudo da satisfação no trabalho de militares com o Curso de Operações Especiais nas Companhias de Comando e Serviços, comparando a satisfação destes com os militares que integram a Força de Operações Especiais. Outro estudo poderia ser sobre a liderança dirigida à categoria de Praças, para se perceber de que forma é que olham/entendem a liderança, uma vez que não têm formação nesta área.

Bibliografia

- Adair, J. (2006). *Liderança para o sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12Th. ed.). London: Kogan Page.
- Bass, B. M. (1990 a). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3Th. ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990 b). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bergamini, C. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas S.A.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Camargo, C., Maciel, C. O., & Reinert, M. (JUL./AGO de 2011). Confiança e possibilidades de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, 12, pp. 182-208.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport & physical education: a system perspective*. Scottsdale, Ar: Holcomb Hathaway.
- Chiavenato, I. (1982). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.
- Collares, G. d., & Cruz, C. L. (2013). O conflito funcional como vantagem competitiva para as organizações. *REN - Revista Escola de Negócios*, 1(1), pp. 56-77.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2003). *A essência da liderança: mudança x resultados x integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

- Decreto-Lei nº 115/2013 de 07 de agosto, Terceira alteração ao Regime Jurídico dos Graus Académicos e Diplomas do Ensino Superior. Diário da República nº 151, 1.ª série, da Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- EME (2012). *PDE 3-00 Operações*. Ministério da Defesa Nacional - Exército Português.
- EME (2010). *PDE 3-09-00 Operações Não Convencionais*. Ministério da Defesa Nacional - Exército Português.
- Espada, C. (2009). *Manual de gestão de stress para empresas*. Lisboa: Depleno Network.
- Guerra, P. B. (2000). *Cerebrus - A gestão intrapessoal*. Cascais: Pergaminho.
- Jesuíno, J. C. (1992). O factor de liderança como regulador de stress. In Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército, *Revista de Psicologia Militar* (pp. 359-361). Lisboa: Revista de Psicologia Militar.
- Jesuíno, J.C. (2005). *Os processos de liderança (4ª ed.)*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*(72), pp. 441-462.
- Karim, N. (2010). The impact of work related variables on librarians organizational commitment and job satisfaction. *Malaysian J. Library Inform. Sci.*, 15, pp. 149-163.
- Lobo, F. (2003). *Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Mofoluwake, A., & Oluremi, A. (September de 2013). Job satisfaction, organizational stress and employee performance: a study of NAPIMS. *Ife Psychologia*, 21(2), pp. 75-82.
- Monteiro, V., & Novais, C. (2012). Gestão de conflitos na Força Aérea Portuguesa: a percepção dos Oficiais. *Revista Científica Academia da Força Aérea*(2), pp. 150-163.
- Pamplona, C., & Oliveira, A. J. (1996). *Lidar com o stress*, Nº 9. Lisboa: Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército.
- Peleckis, K. (24 de January de 2014). International business negotiations: innovation, negotiation team, preparation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp. 67-73.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Pimentel, M. M., & Rafael, S. I. (17 de Março de 2014). *Satisfação no trabalho: O caso do município X*. Obtido de Psicologia: www.psicologia.pt
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Proelium Revista Científica da Academia Militar*, VII(3), pp. 17-46.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Serra, A. (2011). *O stress na vida de todos os dias* (3ª ed.). Coimbra: Dinalibro.
- Silva, J. F., & Rouco, C. (2014). Tipologia dos conflitos comportamentais existentes nas Unidades de Infantaria. *Proelium Revista Científica da Academia Militar*, VII(6), pp. 205 - 228.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free press.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- USArmy (2006). *FM 6-22. Army Leadership - Competent, Confident, and Agile*. Washington, DC: Department of the army.
- Vieira, G. B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Vizeu, F. (JAN./FEV. de 2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, V.12, N. 1, pp. 53-81.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4Th. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6Th. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Sites Consultados:

Adams (2014). *As 10 profissões mais stressantes de 2014*. Consultado a 10 de Fevereiro de 2014 em <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/01/07/the-most-stressful-jobs-of-2014/>.

EME (2014). Missão do Centro de Tropas de Operações Especiais. Consultado a 18 de Maio de 2014 em http://www.exercito.pt/sites/CTOE/Paginas/Visao_e_Missao.aspx.

Nunes (2009). *Definição de Stakeholder*. Consultado a 05 de Março de 2014 em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm>.

Lista de Apêndices

Apêndice A – Inquérito por questionário categoria de Oficiais

Este inquérito é composto por 41 questões. Visa recolher dados sobre os níveis de satisfação dos militares e determinar a influência que a ação da liderança intermédia exerce na satisfação. Este inquérito tem por objetivo a execução do meu trabalho de investigação aplicada para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar. Todas as informações recolhidas são anónimas. Os dados recolhidos servem apenas para a interpretação das respostas como um todo.

Por favor responda a todas as questões, com rigor e sinceridade.

Não há respostas corretas, incorretas, próprias ou impróprias.

As suas respostas são muito importantes. Obrigado pela sua compreensão e colaboração.

ESTE INQUÉRITO É ANÓNIMO E CONFIDENCIAL

DADOS DO INQUIRIDO

A seguir, assinale uma cruz ou escreva, caracterizando a sua situação:

1.Faixa etária	
Menos de 25 anos	
25 a 35 anos	
36 a 45 anos	
46 a 55 anos	

2.Género	
Masculino	
Feminino	

3. Tempo de serviço no CTOE	
Menos de 2 anos	
Entre 2 a 5 anos	
Entre 6 a 10 anos	
Mais de 10 anos	

Preencha os dados seguintes:

4. Sou militar do QP ☐ RC ☐

5. Posto _____

6. Tempo no posto atual	
1 ano	
2 a 4 anos	
5 a 7 anos	
Mais de 7 anos	

7. A que companhia pertence?	
Companhia de Comando e Serviço	
Companhia de Formação	
Força de Operações Especiais	

Instruções de Preenchimento

I - Liderança

Deverá avaliar com que frequência cada afirmação se enquadra no seu comportamento habitual no desempenho da função de chefia, de acordo com a seguinte escala:

1 -	Nunca
2 -	Raramente
3 -	Algumas vezes
4 -	Frequentemente
5 -	Quase sempre ou sempre

Afirmações que tem de avaliar	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Quase sempre ou sempre
	1	2	3	4	5
8. Faço com que me respeitem na tomada de decisões.	1	2	3	4	5
9. Demonstro confiança.	1	2	3	4	5
10. Destaco a importância da missão.	1	2	3	4	5
11. Evidencio os valores da organização.	1	2	3	4	5
12. Desenvolvo novas técnicas para uma tarefa.	1	2	3	4	5
13. Procuro aumentar o potencial dos subordinados.	1	2	3	4	5
14. Atribuo recompensas pelos objetivos atingidos.	1	2	3	4	5
15. Supervisiono todas as tarefas.	1	2	3	4	5
16. Só atuo quando os problemas se agravam.	1	2	3	4	5
17. Adio os problemas.	1	2	3	4	5
18. Comando pelo exemplo.	1	2	3	4	5
19. Tenho em consideração a opinião dos subordinados.	1	2	3	4	5
20. Sinto-me stressado no dia-a-dia.	1	2	3	4	5
21. Sinto-me perturbado quando as coisas não correm bem.	1	2	3	4	5
22. Por vezes não sei o que fazer.	1	2	3	4	5
23. Fico incomodado com acontecimentos inesperados.	1	2	3	4	5
24. Tento quebrar as rotinas dos subordinados.	1	2	3	4	5
25. Apoio a resolução de problemas pessoais dos subordinados.	1	2	3	4	5
26. Fico nervoso com os problemas dos outros.	1	2	3	4	5
27. Por vezes necessito de me isolar.	1	2	3	4	5
28. Acompanho todos os subordinados individualmente.	1	2	3	4	5

29. Consigo acalmar os meus subordinados.	1	2	3	4	5
Afirmações que tem de avaliar	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Quase sempre ou sempre
30. Transmito segurança aos meus subordinados.	1	2	3	4	5
31. Afasto-me dos problemas.	1	2	3	4	5
32. Coloco as minhas necessidades acima da dos meus subordinados.	1	2	3	4	5
33. Interpreto os conflitos por vários pontos de vista.	1	2	3	4	5
34. Afasto-me de discussões.	1	2	3	4	5
35. Promovo a harmonia dentro do grupo.	1	2	3	4	5
36. Aceito sugestões dos subordinados.	1	2	3	4	5
37. Atuo com benevolência.	1	2	3	4	5
38. Imponho a minha posição.	1	2	3	4	5
39. Procuro antecipar-me aos conflitos dentro do grupo.	1	2	3	4	5
40. Resolvo os conflitos com facilidade.	1	2	3	4	5
41. Os meus subordinados compreendem as minhas decisões.	1	2	3	4	5

Muito Obrigado,

Rafael Almeida

Aspirante Oficial Aluno de Infantaria

Apêndice B – Inquérito por questionário categorias de Sargentos e Praças

Este inquérito é composto por 39 questões. Visa recolher dados sobre os níveis de satisfação dos militares e determinar a influência que a ação da liderança intermédia exerce na satisfação. Este inquérito tem por objetivo a execução do meu trabalho de investigação aplicada para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar. Todas as informações recolhidas são anónimas. Os dados recolhidos servem apenas para a interpretação das respostas como um todo.

Por favor responda a todas as questões, com rigor e sinceridade.

Não há respostas corretas, incorretas, próprias ou impróprias.

As suas respostas são muito importantes. Obrigado pela sua compreensão e colaboração.

ESTE INQUÉRITO É ANÓNIMO E CONFIDENCIAL

DADOS DO INQUIRIDO

A seguir, assinale uma cruz ou escreva, caracterizando a sua situação:

1.Faixa etária	
Menos de 25 anos	
25 a 35 anos	
36 a 45 anos	
46 a 55 anos	

2.Género	
Masculino	
Feminino	

3. Tempo de serviço no CTOE	
Menos de 2 anos	
Entre 2 a 5 anos	
Entre 6 a 10 anos	
Mais de 10 anos	

Preencha os dados seguintes:

4. Sou militar do QP ☐ RC ☐

5. Posto _____.

6. Tempo no posto atual	
1 ano	
2 a 4 anos	
5 a 7 anos	
Mais de 7 anos	

7. A que companhia pertence?	
Companhia de Comando e Serviço	
Companhia de Formação	
Força de Operações Especiais	

Instruções de Preenchimento

Tendo presente o tempo de serviço e a situação em que se encontra, assinale a resposta (com uma cruz) que lhe parecer mais próxima da sua realidade de acordo com a seguinte escala:

1 -	Discordo totalmente;
2 -	Discordo;
3 -	Nem concordo nem discordo;
4 -	Concordo;
5 -	Concordo totalmente.

Questões que tem de avaliar	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
8. Estou satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
9. Sinto-me bem no pelotão/equipa de trabalho.	1	2	3	4	5
10. Estou satisfeito com o meu comandante de pelotão.	1	2	3	4	5
11. Estou satisfeito com comandante de grupo.	1	2	3	4	5
12. Estou contente com a minha remuneração.	1	2	3	4	5
13. Encaro cada dia de trabalho com satisfação.	1	2	3	4	5
14. Fico empolgado com o próximo dia de trabalho.	1	2	3	4	5

Relativamente ao seu Comandante de pelotão, assinale a resposta (com uma cruz) que lhe parece mais próximo da realidade de acordo com a seguinte escala:

1 -	Discordo totalmente;
2 -	Discordo;
3 -	Nem concordo nem discordo;
4 -	Concordo;
5 -	Concordo totalmente.

Questões que tem de avaliar	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
O meu comandante:					
15. Tem caráter.	1	2	3	4	5
16. É otimista.	1	2	3	4	5
17. Tem entusiasmo.	1	2	3	4	5
18. É criativo.	1	2	3	4	5
19. É comunicativo.	1	2	3	4	5
20. É competente.	1	2	3	4	5
21. Tem confiança.	1	2	3	4	5
22. É dedicado.	1	2	3	4	5
23. É tolerante.	1	2	3	4	5
24. Tem capacidade de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
25. Tem visão para o futuro.	1	2	3	4	5
26. É flexível.	1	2	3	4	5
27. Demonstra segurança.	1	2	3	4	5
28. É esclarecedor.	1	2	3	4	5
29. É sociável.	1	2	3	4	5
30. É extrovertido.	1	2	3	4	5
31. É paciente.	1	2	3	4	5
32. É aberto a novas experiencia.	1	2	3	4	5
33. É inovador.	1	2	3	4	5
34. É aplicado.	1	2	3	4	5
35. Tem iniciativa.	1	2	3	4	5
36. Tem autocontrolo.	1	2	3	4	5

Muito Obrigado,

Rafael Almeida

Aspirante Oficial Aluno de Infantaria

Apêndice C – Guião da entrevista

Liderança no CTOE

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “Estilos de Liderança para a Gestão de Stress e Conflito nas Tropas Especiais. Estudo de Caso no CTOE”.

Peço-lhe que responda com sinceridade. Não existem respostas certas ou erradas.

Entrevista Nº__

1. Local da entrevista:_____
2. Data e hora de execução da entrevista:_____
3. Hora início entrevista:_____
4. Hora fim da entrevista: _____
5. Idade:_____
6. Posto:_____
7. Anos de QP:_____
8. Função que desempenha:_____

Guião

9. No dia-a-dia, quais as características de liderança que mais valoriza?
10. Que sinais identifica como sendo indiciadores da existência de conflitos entre os seus militares?

11. Que sinais identifica como sendo indiciadores do *stress* entre os seus militares?
12. Perante os sinais de existência de conflitos que indicou, como procede?
13. Perante os sinais de *stress* que indicou, como procede?
14. Perante as situações cujos sinais indicou, que características de liderança valoriza na relação com os subordinados?
15. Quais são as características de liderança que acredita serem mais valorizadas pelos seus subordinados?
16. Das suas ações enuncie, justificando, as que lhe parece serem de menor agrado dos seus subordinados

Apêndice D – Resultados redução de dimensões inquérito subordinados

Quadro 30: Variância total explicada.

Componente	Valores próprios iniciais			carregamentos ao quadrado			carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	10,773	39,901	39,901	10,773	39,901	39,901	4,502	16,673	16,673
2	2,799	10,365	50,266	2,799	10,365	50,266	4,309	15,960	32,633
3	2,093	7,750	58,017	2,093	7,750	58,017	3,686	13,651	46,284
4	1,656	6,132	64,149	1,656	6,132	64,149	3,557	13,174	59,458
5	1,290	4,779	68,928	1,290	4,779	68,928	2,557	9,470	68,928

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

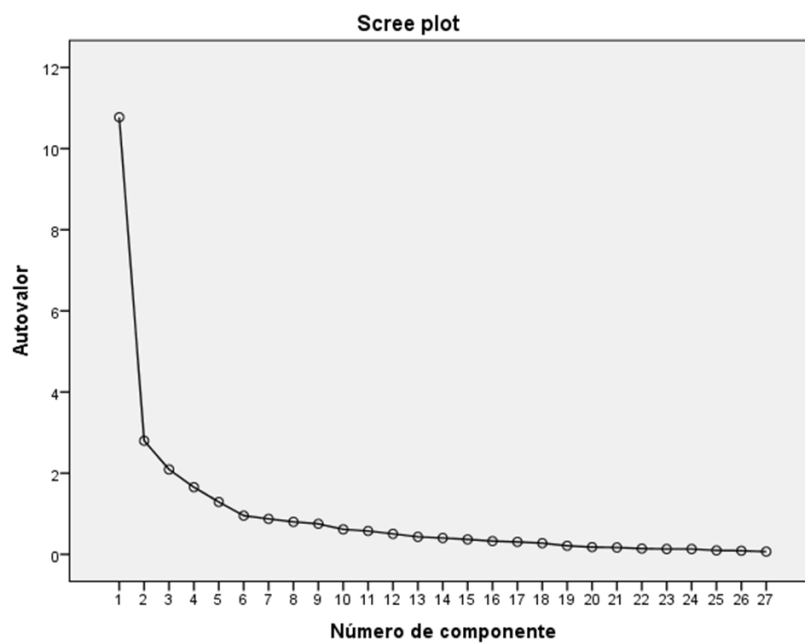
Quadro 31: Matriz de componente rotativa.

	Componente				
	1	2	3	4	5
dezassete	0,761	0,167	-0,006	0,127	0,293
dezasais	0,739	0,093	0,184	0,165	0,182
onze	0,668	0,093	-0,099	-0,058	0,220
dez	0,668	0,344	0,091	0,264	0,100
nove	0,655	0,049	0,064	0,198	-0,222
dezanove	0,632	0,438	0,150	0,264	0,027
quinze	0,580	0,489	0,269	0,004	0,298
vinete_nove	-0,036	0,792	0,183	0,183	0,012
trinta_seis	0,349	0,770	0,052	0,022	0,166
vinete	0,448	0,710	0,130	0,020	0,211
vinete_três	0,221	0,660	0,308	0,197	0,279
trinta_cinco	0,127	0,614	0,208	0,382	0,012
trinta_três	0,257	0,559	0,116	0,510	0,067
vinete_quatro	0,441	0,482	0,237	0,461	0,271
trinta_um	0,195	-0,011	0,837	0,130	0,015
trinta	0,063	0,019	0,779	0,016	0,021
trinta_quatro	-0,087	0,211	0,704	0,072	0,292
vinete_oito	0,183	0,370	0,703	0,092	0,011
vinete_seis	-0,189	0,222	0,671	-0,075	0,213
vinete_sete	0,376	0,230	0,585	0,182	0,096
catorze	0,037	0,115	0,043	0,874	0,015
treze	0,229	0,125	0,009	0,777	0,101
trinta_dois	0,029	0,331	0,135	0,666	0,387
dezoito	0,279	-0,027	0,023	0,618	0,569
vinete_cinco	0,370	0,340	0,206	0,531	0,384
vinete_dois	0,148	0,269	0,229	0,217	0,812
vinete_um	0,344	0,146	0,258	0,217	0,762

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

Quadro 32: Scree plot.



Apêndice E – Resultados caracterização subordinados inquiridos

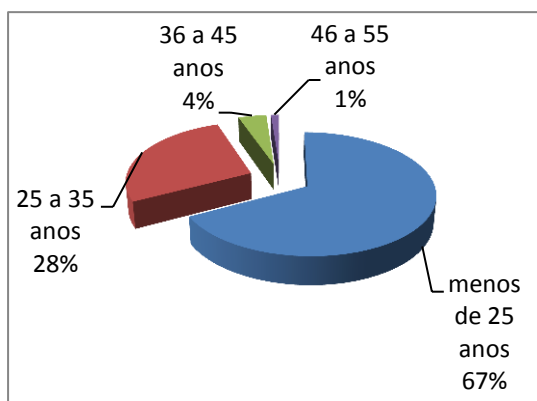


Figura 10: Idade militares inquiridos inq. subordinados.

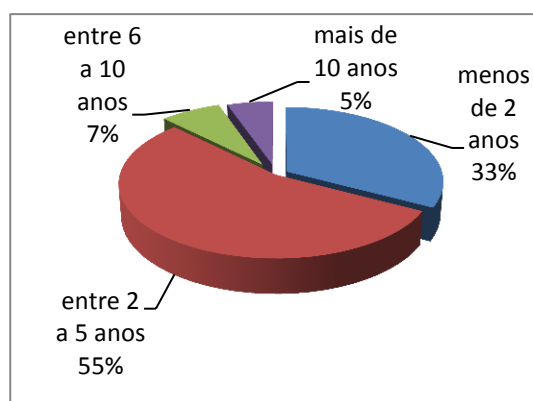


Figura 11: Tempo de serviço militares inquiridos inq. subordinados.

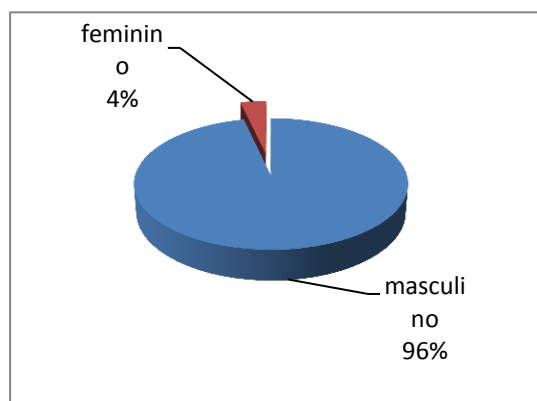


Figura 13: Género militares inquiridos inq. subordinados.

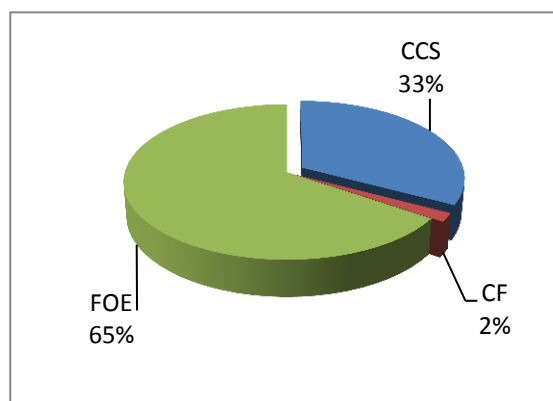


Figura 12: Companhia a que pertencem os militares inquiridos inq. subordinados.

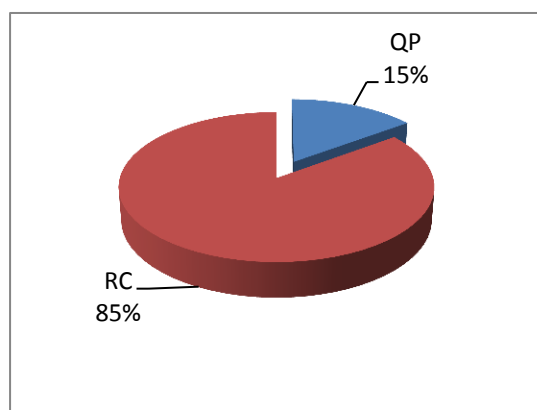


Figura 14: Situação militares inquiridos inq. subordinados.

Apêndice F – Resultados caracterização Oficiais inquiridos

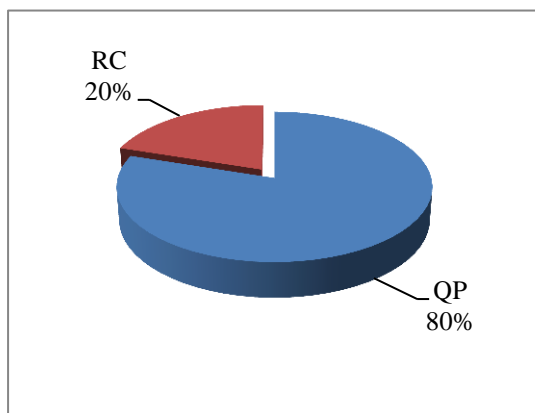


Figura 16: Situação militares inquiridos inq. Oficiais.

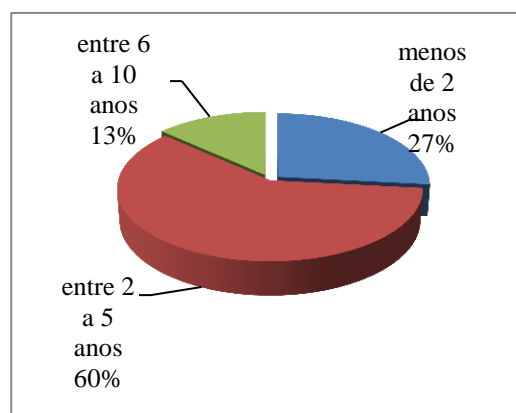


Figura 15: Tempo de serviço militares inq. Oficiais.

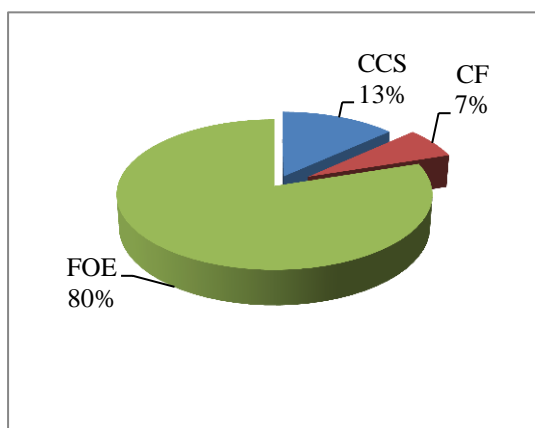


Figura 18: Companhia a que pertencem os militares inquiridos inq. Oficiais.

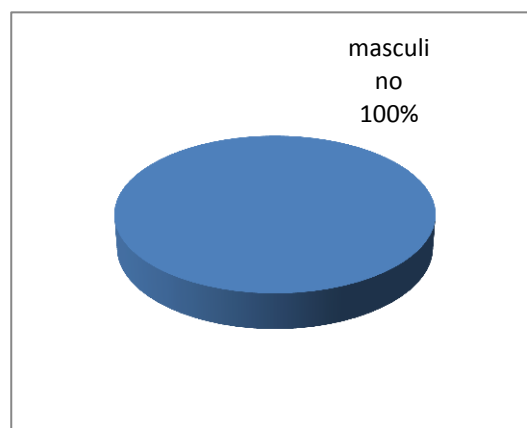


Figura 17: Género militares inquiridos inq. Oficiais.



Figura 19: Idade militares inquiridos inq. Oficiais.

Apêndice G – Resultados caracterização Oficiais entrevistados**Quadro 33: Dados Sociodemográficos entrevistados.**

Nº da entrevista	Data	Local	Idade	Tempo de serviço	Posto e função
Entrevista nº 1	8Abr2014	CTOE	48	25	TCor, Chefe SecFormação
Entrevista nº 2	8Abr2014	CTOE	26	2	Ten, Instrutor CFO/CFS
Entrevista nº 3	8Abr2014	CTOE	31	7	Cap, Cmdt CF
Entrevista nº 4	8Abr2014	CTOE	47	27	TCor, Cmdt FOE
Entrevista nº 5	8Abr2014	CTOE	29	6	Ten, Cmdt Grupo
Entrevista nº 6	8Abr2014	CTOE	30	8	Cap, Cmdt Grupo

Lista de Anexos

Anexo A – Decreto Lei Grau Mestre

Extrato do Decreto-Lei nº 115/2013 de 7 de Agosto

CAPÍTULO III

Mestrado

Artigo 15.º

Grau de mestre

1 - O grau de mestre é conferido aos que demonstrem:

a) Possuir conhecimentos e capacidade de compreensão a um nível que:

i) Sustentando-se nos conhecimentos obtidos ao nível do 1.º ciclo, os desenvolva e aprofunde;

ii) Permitam e constituam a base de desenvolvimentos e ou aplicações originais, em muitos casos em contexto de investigação;

b) Saber aplicar os seus conhecimentos e a sua capacidade de compreensão e de resolução de problemas em situações novas e não familiares, em contextos alargados e multidisciplinares, ainda que relacionados com a sua área de estudo;

c) Capacidade para integrar conhecimentos, lidar com questões complexas, desenvolver soluções ou emitir juízos em situações de informação limitada ou incompleta, incluindo reflexões sobre as implicações e responsabilidades éticas e sociais que resultem dessas soluções e desses juízos ou os condicionem;

d) Ser capazes de comunicar as suas conclusões, e os conhecimentos e raciocínios a elas subjacentes, quer a especialistas, quer a não especialistas, de uma forma clara e sem ambiguidades;

e) Competências que lhes permitam uma aprendizagem ao longo da vida, de um modo fundamentalmente auto-orientado ou autónomo.

2 - O grau de mestre é conferido numa especialidade, podendo, quando necessário, as especialidades ser desdobradas em áreas de especialização.

Anexo B – Caraterização do Centro de Tropas de Operações Especiais

O CTOE, é uma Unidade do Exército Português especializada para atuar em Operações Não Convencionais que são, segundo o PDE 3-09-00 Operações Não Convencionais (2010, p. 1-4), “um vasto conjunto de operações militares ou paramilitares, realizadas em todo o tipo de ambiente operacional (paz, crise, conflito ou guerra), conduzidas em zonas politicamente sensíveis, em território inimigo ou em território por ele controlado ou ocupado, tendo como ponto comum o seu caráter encoberto”.

Esta Unidade Militar tem como missão¹³, formar militares na área das Operações Não Convencionais e apronta as forças de operações especiais.

Esta Unidade Militar está organizada como se observa na Figura 20.

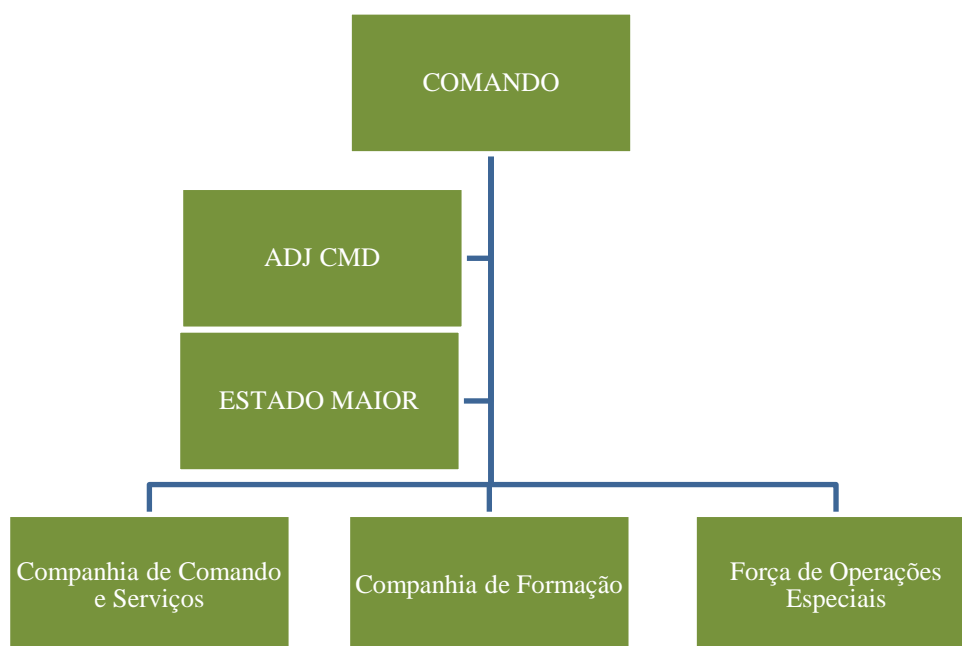


Figura 20: Organização do CTOE.

¹³Segundo http://www.exercito.pt/sites/CTOE/Paginas/Visao_e_Missao.aspx, consultado a 18 de Maio de 2014 pelas 18:30.